tảisáchhay

Tôn Đào Nhiên

36 LỜI KHUYÊN DÀNH CHO NGƯỜI KHỞI NGHIỆP

Tôn Đào Nhiên

36 LỜI KHUYÊN DÀNH CHO NGƯỜI KHỞI NGHIỆP

MỤC LỤC

THƯ NGỎ TỪ CỘNG ĐỒNG MÊ ĐỌC SÁCH

Các bạn thân mến!

Trong thời đại công nghệ thông tin Internet ngày càng phát triển như hiện nay, Ebook như là một món ăn tinh thần không thể thiếu của cộng đồng mạng và không ai có thể phủ nhận những lợi ích mà nó mang lại. Chúng tôi – Cộng đồng Mê Đọc Sách đã cố gắng số hóa cuốn sách này với hy vọng mang đến cho các bạn những tiện ích nhất định khi sử dụng Ebook.

Đầu tiên, Cộng đồng Mê Đọc Sách chân thành xin lỗi Tác Giả và NXB vì đã thực hiện Ebook khi chưa được sự đồng ý của bên liên quan.

Tiếp đến, mong các bạn sử dụng Ebook một cách hợp lí, tránh in ấn, photo nhân bản để giữ gìn giá trị vốn có của cuốn sách in. Nếu các bạn có ý định in hoặc photo ebook này hãy ra nhà sách gần nhất và mua ngay 1 cuốn vì **tiền mua sách ý nghĩa và rẻ hơn rất nhiều so với việc bạn tự in ấn và Photo**

Việc sử dụng Ebook này là miễn phí. Do đó, Cộng đồng Mê Đọc Sách không chịu trách nhiệm về bất kỳ sai sót gì trong quá trình biên tập Ebook.

Cuối cùng, chúng tôi hy vọng độc giả yêu sách nên sở hữu cho mình cuốn sách in để trải nghiệm và đánh giá được tốt hơn về Ebook lẫn sách in, cũng như ủng hộ về mặt tài chính cho Tác Giả và NXB.

Chúng tôi xin gởi lời cảm ơn trân trọng đến Tác Giả, NXB đã mang đến cho người đọc những cuốn sách vô cùng giá trị.

Và xin cảm ơn các độc giả đã ủng hộ Tải Sách Hay.

Trân trọng!

Binh pháp Tôn tử dành cho người khởi nghiệp

Đừng đọc cuốn sách này nếu:

... bạn thuộc về đa số

... bạn muốn kê cao gối ngon giấc mỗi đêm

... bạn muốn một cuộc sống bình lặng

... bạn sợ hãi khi nghe thông tin năm 2012 có 55.000 doanh nghiệp giải thể

Hãy mua ngay cuốn sách này nếu:

... bạn thuộc về thiểu số

... bạn luôn tràn đầy ý tưởng đến mức sẵn sàng bật dậy giữa đêm để ghi lại chúng

... bạn muốn được làm chủ cuộc sống của mình

... bạn muốn được tự do về tài chính

... bạn vui mừng khi nghe thông tin năm 2012 có 65.000 doanh nghiệp ra đời

Tại sao? Bởi đây là cuốn sách dành cho người khởi nghiệp. Cuộc sống, tâm thế và mục đích của người khởi nghiệp hoàn toàn khác với người thường. Đương nhiên còn vô số điều thú vị khác đang chờ đợi bạn khám phá trong cuốn sách này, nhưng trước hết, hãy xác định xem mình có cần đọc nó hay không?

Trong *36 lời khuyên dành cho người khởi nghiệp*, tác giả sẽ vén tấm màn bí mật về cuộc sống khởi nghiệp và con người khởi nghiệp. Đâu là những phẩm chất thiết yếu để khởi nghiệp? Những sự hy sinh nào là cần thiết cho khởi

nghiệp? Những người khởi nghiệp cần chuẩn bị tâm lý như thế nào? v.v... Tất cả mọi câu hỏi trên đều được giải đáp trong cuốn sách này. Với kinh nghiệm dày dạn với việc khởi nghiệp, trải qua bao thăng trầm của thành công vượt bậc lẫn thất bại, sáng lập, đồng sáng lập công ty trong nhiều lĩnh vực, Tôn Hạo Nhiên được coi là một bậc thầy về khởi nghiệp. Ông đã đúc rút toàn bộ lượng tri thức khổng lồ thu được trong suốt thời gian đó, kết tinh lại thành cuốn sách này để những người khát khao khởi nghiệp có được một kim chỉ nam soi đường chỉ lối. Không chỉ vậy, xuyên suốt cuốn sách sẽ là những lời khuyên từ nhiều người "một tay gây dựng cơ đồ", đặc biệt phải kể đến Liễu Truyền Chí, nhà sáng lập và đưa Lenovo đến thành công rực rỡ, đồng thời cũng là người có sức ảnh hưởng lớn đến tác giả khi ông viết cuốn sách này.

Thông qua *36 lời khuyên dành cho người khởi nghiệp*, tác giả như đang dẫn độc giả từng bước lên những nấc thang của con đường khởi nghiệp. Mỗi chương không thể thiếu những phần "tóm tắt nhỏ" để người đọc nắm bắt dễ dàng những điểm cốt yếu cần ghi nhớ. Bên cạnh đó, độc giả cũng sẽ tìm thấy những ví dụ cụ thể về các công ty của chính ông cũng như những công ty khởi nghiệp thành công khác. Điều này sẽ giúp tăng tính ứng dụng thực tế cho cuốn sách này

Đây là cuốn sách dành cho mọi lứa tuổi. Các bạn sinh viên có thể đọc nó. Những người đi làm có thể đọc nó. Mọi người trẻ có thể đọc nó. Thậm chí cả những người đã thành công cũng có thể đọc nó. Chỉ cần sở hữu ước mơ tạo dựng doanh nghiệp riêng nhằm góp phần xây dựng xã hội, muốn viết nên trang cuộc đời mới, sẵn sàng hy sinh hiện

tại để đổi lấy tương lai, thì đây chính xác là cuốn sách dành cho bạn.

Tháng 7 năm 2013

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

Phần 1: Khởi nghiệp là gì?

Lời khuyên 1

Khởi nghiệp – cuộc chơi không dành cho đa số

Mọi người thường chỉ thấy mặt vinh quang của người thành công mà thường bỏ qua sự gian truân của quá trình khởi nghiệp. Trong mỗi người, sự tổng hòa các tố chất trong quá trình khởi nghiệp cần phải toàn diện. Trước khi khởi nghiệp, chúng ta phải nhận thức rõ ưu khuyết điểm của bản thân, chuẩn bị tâm lý thay vì dựa vào bầu nhiệt huyết bốc đồng nhất thời sau đó sẽ nản chí mà lùi bước khi gặp phải khó khăn. Đường đời có nhiều ngã rẽ, khởi nghiệp chỉ là một trong số đó, vậy nên chỉ khi mỗi người tìm được đúng chỗ đứng của mình, họ mới có thể tìm được con đường thành công của bản thân.

Thái Văn Thắng Nhà đầu tư mạo hiểm –
Chủ tịch trang trò chơi trực tuyến *4399.co*

1. Khởi nghiệp rất khó!

"Binh nghiệp, là chuyện hệ trọng quốc gia, đường sống chết, lẽ tồn vong, không thể không soi xét kỹ càng." Khởi nghiệp là việc lớn của đời người, vậy nên hãy suy xét kỹ càng trước khi xuất phát, khởi nghiệp khó gấp bội phần so với làm thuê, mỗi trường hợp thành công đều là vận may trong cuộc chiến sống còn. Đa số chúng ta dựa vào sở thích, sở trường của bản thân và nhu cầu của thị trường để chọn cho mình một công ty phù hợp, một địa vị tương xứng rồi làm công ăn lương là an phận.

Tỷ lệ khởi nghiệp thành công chưa đến 1/3

Theo thống kê, tỷ lệ các công ty tồn tại được sau 10 năm khởi nghiệp ở Mỹ là 4%, sau năm thứ nhất 40% phá sản, 5 năm tiếp theo là 80%, trong 20% sống sót có 80% phá sản trong chu kỳ 5 năm thứ hai. Tỷ lệ thành công của khởi nghiệp lần đầu là 23%.

Đừng vội tin những câu chuyện kiểu như 1 năm sáng lập, 2 năm huy động vốn, 3 năm niêm yết sàn chứng khoán, cũng chớ tin có người chỉ 6 phút chờ xe buýt đã hoạch định xong một tương lai thành công đến mức tiền tiêu mãi chẳng hết, nếu không bạn sẽ "chết" mà không biết vì sao mình lại "chết". Hầu như đó chỉ là những câu chuyện khoác lác, mà dù nếu không, thì nhân vật chính cũng chỉ là một kẻ may mắn chiếm 1% hoặc ít hơn trong số những người khởi nghiệp, dù người nói khoác với bạn chính là kẻ may mắn ấy, thì cũng không có nghĩa bạn sẽ là kẻ may mắn tiếp theo. Khi khởi nghiệp, nếu làm theo cách mà người thành công đã tuyên truyền, về cơ bản bạn sẽ "chết không có đất chôn thây."

Ở Mỹ, Zuckerberg đã khởi nghiệp rất thuận lợi có lẽ bởi nước Mỹ có Vị tha chủ nghĩa[1], có văn hóa đầu tư mạo hiểm, cũng có chuỗi sản nghiệp hỗ trợ người khởi nghiệp. Nhưng ở những nước đang phát triển như Trung Quốc, hầu như chẳng có ai may mắn khởi nghiệp thành công như vậy, môi trường khởi nghiệp nơi đây đầy thách thức.

Khởi nghiệp là cuộc chiến trường kỳ gian khổ

Khởi nghiệp là dẫn một nhóm người chưa có định hướng đến một nơi chưa xác định để làm một việc chưa biết có thành công hay không. Ngay cả người khởi nghiệp có năng lực cũng chẳng thể nhìn rõ được tất cả trước khi xuất phát, dù đã suy xét rành rọt nhưng trong quá trình thực hiện chắc chắn vẫn phát sinh nhiều vấn đề, bởi đại đa số

phương hướng và sản phẩm khi công ty thành công luôn khác biệt rất lớn so với ý tưởng ban đầu. Cần căn cứ vào thị trường và phản ứng của người tiêu dùng trong quá trình phát triển, thậm chí vào cả động thái của đối thủ cạnh tranh để tùy cơ ứng biến.

Đặc tính này quyết định tiến trình khởi đầu dễ, duy trì khó, kết thúc khắc nghiệt trên con đường khởi nghiệp. Dằn vặt là tâm trạng điển hình, điều thường thấy không phải là thành công hay thất bại, mà là việc chúng ta phải vật lộn với khốn khó trong thời gian dài. Với đa số người khởi nghiệp, nếu không trải qua 5 – 8 năm, tuần 7 ngày, mỗi ngày 12 giờ phấn đấu thì rất khó thành công lớn.

Thân Âm bạn tôi, là Tổng biên tập tạp chí *Người khởi nghiệp*, rất có chí, sau này thôi việc để khởi nghiệp, viết rằng: "*Từ chập tối đến mờ sáng, sợ hãi lớn hơn kích động, áp lực lớn hơn phấn khởi. Khởi nghiệp chỉ là lựa chọn cá nhân, không muốn phóng đại quá mức. Nhiều khi, bản thân dễ kích động, nhưng tâm định rất khó. Mở miệng nhờ bạn giúp đỡ thì dễ, không phụ lòng tin mới khó. Ngày đầu tiên, lời này tự soi. Ngày 1/12/2010.*" Đây là tâm thái điển hình của người khởi nghiệp.

Giá thành cơ hội khi khởi nghiệp rất cao

Đừng khởi nghiệp tùy tiện. Hơn nửa số người khởi nghiệp xuất phát với sự mù mờ về mọi thứ, họ hoàn toàn không hiểu khởi nghiệp là gì, không biết nó đem đến những gì, chỉ dựa vào nhiệt huyết cũng như óc tưởng tượng mọi thứ tốt đẹp để khởi sự, vì thế khi đặt chân vào con đường trường chinh đầy rẫy những ẩn số, mù mịt về phương hướng sẽ cảm thấy hụt hẫng.

Với đại đa số, chọn một công ty thích hợp, một mức lương phù hợp để dấn thân là con đường tốt nhất để phát

huy giá trị cá nhân. Nếu khởi nghiệp, rất có thể bạn sẽ rơi vào cảnh dùng sở đoản để tham gia vào môi trường khó khăn đầy rẫy cạnh tranh, thậm chí sẽ hủy hoại sự nghiệp của mình.

Trước khi khởi nghiệp, chúng ta phải tính toán giá thành cơ hội, phàm là người muốn khởi nghiệp, đều là người nổi trội trong thế hệ của họ, nhưng người càng ưu tú chọn khởi nghiệp thì những thứ họ phải buông bỏ càng nhiều. Nếu đem niềm say mê khởi nghiệp để đi làm công, rất nhiều người có thể nhanh chóng trở thành nhân viên xuất sắc thậm chí là người quản lý cấp trung, nhưng một khi khởi nghiệp, bạn sẽ rơi vào cuộc chiến gian khổ lâu dài, bắt đầu leo lên từ điểm thấp nhất, một mình đối chọi với mọi khó khăn, tất nhiên một khi thành công, cảm giác những thu hoạch về vật chất và tinh thần mà bạn có được cũng là thứ mà nếu làm công ăn lương sẽ chẳng bao giờ đạt đến.

2. Người khởi nghiệp cần phải trải qua cuộc sống khắc nghiệt

Với tư cách là người khởi nghiệp, bạn phải chịu trách nhiệm trước nhà đầu tư, cổ đông, cấp dưới, nhân viên, bè bạn, bạn luôn cô độc, luôn phải vững vàng đến ngày cuối cùng, đó là cuộc sống của người khởi nghiệp.

Thời gian biểu của người khởi nghiệp không có hai chữ "hưởng thụ"

Chu Hồng Vĩ từng nói, khi người khởi nghiệp tưởng tượng về tương lai với nhiệt huyết sôi sục rằng mình bỏ ra mấy năm để thu được thành công, thậm chí thành công vang dội, thì cũng là lúc phải bình tĩnh tự hỏi mình đã chuẩn bị tâm lý nếm trải những vị đắng mà trong mấy năm

trời người thành công phải nếm trải, những giày vò mà họ đã chịu, những áp lực mà họ phải gánh hay chưa?

Cuộc sống của người khởi nghiệp vô cùng khắc nghiệt. Mở mắt ra người khởi nghiệp đã phải đối mặt với hàng loạt áp lực như tiền thuê mặt bằng, điện nước, tiền lương, tiền lãi, nếu thuận lợi họ hy vọng chạy nhanh nhất có thể, nếu bất trắc họ lại hy vọng rút nhanh nhất có thể, đầu óc toàn việc của công ty, áp lực theo đó lớn dần, làm thay đổi tâm lý và cuộc sống của họ. Họ tỉnh giấc vô số lần để ghi lại những ý tưởng chợt lóe lên rồi lại thiếp đi.

Người khởi nghiệp vận động không ngừng, tôi tự hỏi tại sao nhiều người thành công lớn rồi mà cường độ làm việc vẫn khổng lồ như vậy, thậm chí còn lớn hơn. Ninh Mân – Phó Chủ tịch Lenovo cho biết, thực ra người thành công là người "sống trong giang hồ, thân bất do kỷ", tiến một bước đều phải huy động rất nhiều tài nguyên, chẳng hạn sẽ mang lại thu nhập lớn hơn cho cấp dưới, đảm bảo lợi nhuận cho cổ đông, v.v… tóm lại là không thể dừng lại, một khi dừng lại thì mọi sự chấp thuận vốn có trở thành hư vô, mọi kỳ vọng biến thành thất vọng.

Người khởi nghiệp phải chịu trách nhiệm trước mọi người

Một khi khởi nghiệp, không những bản thân chúng ta lao vào cuộc chiến phải vắt kiệt sức lực, mà còn cuốn toàn bộ nguồn tài nguyên xung quanh vào cuộc chiến ấy, khi đó thứ liên quan đến bạn không chỉ là bản thân, mà còn là người thân, cổ đông, nhân viên cho đến đối tác và khách hàng. Bạn sẽ huy động mọi mối quan hệ để giúp sức, khởi nghiệp trở thành vòng xoáy không ngừng.

Ở công ty, ai cũng có thể tìm cấp trên để xin giúp đỡ, nhưng người khởi nghiệp không được phép làm vậy, họ phải đương đầu và chống đỡ mọi việc.

Là người khởi nghiệp, việc gì cũng cần quyết sách, mỗi quyết sách đều ảnh hưởng đến sự tồn vong của công ty. Khi không thể thương lượng với cấp dưới, với cổ đông, bạn cần tự mình quyết định. Bạn cần tạo niềm tin cho cấp dưới, càng gian nan, cấp dưới càng kỳ vọng vào bạn. Bạn không thể bộc lộ sự nhu nhược, phải tỏ vẻ đầy tự tin bất cứ nơi đâu để khích lệ cấp dưới.

3. Chưa đầy 1/10 người thích hợp khởi nghiệp

Trên 80% số người có tâm hướng gây dựng sự nghiệp là bẩm sinh, từ nhỏ đã luôn trào dâng sự hào sảng và tinh thần hiếu thắng, không chấp nhận bản thân bình thường như bao bạn khác. Người không có tâm hướng gây dựng sự nghiệp đều dễ dàng buông xuôi hy vọng, năng lực có thể bồi dưỡng, nhưng tâm hướng gây dựng sự nghiệp về cơ bản không thể bồi dưỡng được.

Không phải ai cũng khởi nghiệp được

Có thể chia con người thành hai loại: ưa độc lập và thích làm việc nhóm. Nhóm ưa độc lập thường phù hợp với các hoạt động nghệ thuật hay kiến trúc. Nhóm thích làm việc nhóm có khoảng 1% thuộc hàng lãnh tụ, 9% thuộc hàng cán bộ phù hợp làm việc nhóm cùng lãnh tụ, 90% còn lại là quần chúng.

Hàng lãnh tụ và cán bộ đều thích hợp khởi nghiệp, nhưng hàng lãnh tụ phải là nhân vật cầm quân. Xác suất khởi nghiệp thành công của người làm thuê không cao hơn người khác, thậm chí thấp hơn.

Trước tiên, năng lực của người làm thuê thành công không ghê gớm như họ tự nhận. Làm việc tại doanh nghiệp lớn, chúng ta chỉ cần nắm vững quy trình là ổn, việc gì cũng có bộ phận liên quan hỗ trợ. Bạn hoàn thành công việc là nhờ thương hiệu, cho đến hệ thống hùng mạnh sau lưng, chứ không phải chỉ năng lực của bạn. Khi rời khỏi công ty đó, có thể bạn cũng chẳng là gì.

Thứ đến, năng lực cần để khởi nghiệp hoàn toàn khác làm thuê. Làm thuê chỉ cần làm tốt việc được giao, còn khởi nghiệp đòi hỏi phải làm tốt mọi việc.

Cuối cùng là thiếu tầm nhìn lâu dài. Điểm này thì người khởi nghiệp thành công rồi tái khởi nghiệp cũng phạm phải, thành công trong quá khứ thường mang lại cảm giác rằng mình giỏi, vốn nhiều, mà xem thường chi tiết nhỏ, mong sớm thành công. Tâm lý này cực kỳ tai hại khi tái khởi nghiệp, thậm chí tai hại chết người. Nếu không điều chỉnh được, thì thành công trong quá khứ chính là nguyên nhân thất bại của hiện tại.

Bạn tôi làm tại công ty IT nổi tiếng sau được điều đến trụ sở chính tại Mỹ, ở đó cậu ta làm việc rất tốt. Năm 2005, cậu ta muốn về nước khởi nghiệp, kế hoạch kinh doanh đã được vạch cụ thể, cũng đã có người sẵn sàng đầu tư 3 triệu đô-la. Bạn bè đều khuyên cậu ta mau về nước nhân dịp làn sóng đầu tư tại đây đang nóng sốt, chỉ riêng tôi bảo cậu ấy không nên làm vậy, vì tôi hiểu năng lực của cậu ấy, cậu ấy là người mà diễn đàn càng chính quy thì càng phát huy được năng lực. Một khi về nước khởi nghiệp, cậu sẽ phải đối mặt với môi trường mơ hồ, quan trọng là với tính cách thích sự quy phạm, cậu ấy cũng chưa chắc thích cuộc sống của người khởi nghiệp. Nếu tiền đầu tư hoàn toàn là vốn tự có thì còn được, nhưng một khi dùng tiền của nhà đầu tư,

thì trách nhiệm rất lớn, bạn sẽ cảm giác như đang giãy giụa trong vũng lầy. Cậu ấy đã nghe theo lời khuyên của tôi và phát triển rất tốt, được bổ nhiệm chức vụ rất cao trong một công ty quốc tế nổi tiếng khác.

Người khởi nghiệp cần một số phẩm chất bẩm sinh

"Nếu mai là ngày cuối cùng của cuộc đời, thì hôm nay bạn còn muốn khởi nghiệp không?" Nếu câu trả lời của bạn là có, bạn chính là người sinh ra để khởi nghiệp.

Người khởi nghiệp có nhiều điểm giống nhau. Khi Lôi Quân làm Chủ tịch của Kim Sơn, để nghiên cứu cách marketing phần mềm, khi đến Nhật Bản, anh ta đứng cả ngày trong cửa hàng kinh doanh phần mềm, chỉ để tìm hiểu bao bì, cách xếp hàng trên kệ, quan sát phản ứng của người tiêu dùng, từ đó tổng kết ra một vài bao bì và hình thức quảng cáo của cửa hàng. Tôi cũng làm những việc tương tự, tôi từng trả tiền để mua phương án kinh doanh đã bị vứt vào sọt rác, sau đó tự phân tích kết cấu, tư duy, logic theo phương án đó và từ đó học cách lập kế hoạch kinh doanh. Khi đọc cuốn sách *80 trường hợp quảng cáo thành công*, tôi đều suy diễn theo kết cấu của kế hoạch kinh doanh mà bản thân đã tổng kết được.

Liễu Truyền Chí từng nói, nhân vật dẫn dắt đội ngũ đi đến thành công cần có đủ 4 tố chất: (1) Mục tiêu cao xa, ý chí kiên định. (2) Tấm lòng rộng mở, say mê kinh doanh. (3) Lợi ích doanh nghiệp đặt lên hàng đầu. (4) Năng lực học tập giỏi, thích học và biết học.

Tôi cho rằng người khởi nghiệp cần phải có 4 tố chất: (1) Hoài bão dựng nghiệp, coi doanh nghiệp như vận mệnh của mình. (2) Nhãn quan và cảnh giới, phải nghĩ nhiều hơn người khác, nhìn xa hơn người khác, phải có cảnh giới và nhãn quan cao hơn người khác. (3) Tố chất tâm lý, kiên

cường bất khuất, núi lở không run. (4) Năng lực học tập, lấy học tập làm phương thức sống, có thói quen học tập không ngừng. Tất nhiên là một nhân vật dẫn dắt người khác, tấm lòng hòa đồng với mọi người cũng vô cùng quan trọng.

Sinh viên mới ra trường hoàn toàn không thích hợp để khởi nghiệp

Trong thời kỳ tài chính biến động, rất nhiều người hô hào sinh viên đại học khởi nghiệp để giải quyết nạn thất nghiệp. Đây là một hành động vô trách nhiệm. Nếu một sinh viên mà ngay cả công việc còn không cạnh tranh nổi lại khởi nghiệp, thì khác gì "người mù cưỡi ngựa đui"? Tôi cho rằng nếu một người vừa tốt nghiệp đã khởi nghiệp, sẽ làm giảm thiếu khả năng và mức độ giao lưu xã hội, dẫn đến thiếu kinh nghiệm và tri thức.

Trừ thiên tài, nếu không với đa số sinh viên tốt nghiệp xong vào làm trong một công ty lớn, tiếp nhận sự huấn luyện nghề nghiệp chính quy là điều vô cùng thiết yếu. Trải qua vài năm học hỏi, tôi luyện sau đó khởi nghiệp, thì kinh nghiệm quản lý, quan hệ xã hội, cho đến nhãn quan đều tích cực hơn nhiều.

Tôi tiếc là chưa từng làm thuê trong công ty lớn, dẫn đến nhiều phương thức quản lý đều phải tự mình lĩnh hội, lén thầy học nghệ, tuy cũng có chút thành tựu, nhưng rõ ràng đã phải trải qua rất nhiều khúc quanh. Nếu được lựa chọn, con đường nghề nghiệp lý tưởng nhất là học chính khóa. Ra trường, làm thuê trong công ty lớn vài ba năm, sau đó làm trong công ty nhỏ hoặc khởi nghiệp. Tôi không tán thành việc trụ lại quá lâu trong một công ty lớn, tôi cho rằng người trụ lại trong một công ty lớn từ 5 năm trở lên giống như "đồ bỏ đi", và được xếp vào hàng "mắt cao tay

thấp", trở thành "chuột bạch trong phòng thí nghiệm", khả năng sinh tồn bị thoái hóa, lại thêm chứng tự cao tự đại. Người như vậy một khi rời khỏi môi trường công ty lớn, sau khi ánh hào quang thương hiệu cá nhân mất đi, sẽ lập tức thấy rõ năng lực khiếm khuyết, bối rối vấp ngã.

Lời khuyên 2

Chỉ khởi nghiệp khi có ước mơ

Với người khởi nghiệp, mơ ước không phải là câu khẩu hiệu, càng không phải là thứ trang sức quái dị của đời người, mà là lý do thiết yếu của khởi nghiệp, là công cụ uốn nắn trong khởi nghiệp, là ngọn hải đăng trong hải trình khởi nghiệp. Nó là thứ nhìn chẳng thấy sờ chẳng được, nhưng luôn song hành cùng cuộc đời của bạn.

Vương Lợi Phần

Nhà sáng lập kiêm Tổng biên tập trang *umiwi.com*

1. Khởi nghiệp là gì?

Khởi nghiệp là: (1) mơ ước đến si dại về một phương diện nào đó. (2) Giữa hứng thú cá nhân, sở trường cá nhân và nhu cầu thị trường tìm được "điểm sản phẩm". (3) Tổ chức xây dựng đội ngũ. (4) Điều động toàn bộ nguồn lực trong ngoài bao quanh "điểm" mấu chốt này.

Khởi nghiệp là quá trình theo đuổi ước mơ

Điều đáng buồn nhất của đời người là không thể kể cho con cháu những chuyện ngày xưa của mình. Điều đáng buồn hơn nữa là khi cận kề cái chết vẫn còn có quá nhiều việc chưa làm xong. Tôi từng viết cho con tôi ba câu, câu thứ hai là: Just do it (Cứ làm đi). Làm việc mà con thích, con muốn. Câu thứ ba là: So what? (Vậy thì sao?) Chỉ cần là việc con thích, không vi phạm giới hạn cuối cùng của đạo đức xã hội, thì cứ thoải mái làm thật tốt, xem thành bại ra sao? Cuộc đời là thể nghiệm, quan trọng là tận hưởng quá trình thể nghiệm ấy, đắng cay ngọt bùi đều là ý nghĩa cuộc sống. Đừng để ý những lời thuyết giáo sáo rỗng, hãy tự bước đi trên con đường của mình, mặc kệ người ta nói gì đi nữa!

Jobs từng nói: "Thời gian hữu hạn, đừng sống theo ý người khác, như thế sẽ lãng phí thời gian. Chớ bị ràng buộc bởi thành kiến, như thế là đang sống theo suy nghĩ người khác. Đừng để những tiếng ồn ào trong quan điểm của người khác nhấn chìm tiếng lòng của bản thân. Quan trọng nhất là phải dũng cảm bước theo trực giác và cảm giác của bản thân."

Quá trình khởi nghiệp vĩ đại đều bắt nguồn từ mơ ước vĩ đại, nếu có lý tưởng hãy khởi nghiệp. Nếu không thích thì không nên làm. 20 năm trước, những công ty mà tôi điều hành và tham gia đều đạt được vị trí số 1 số 2 trong ngành, đó là vì chúng tôi có mơ ước.

- Năm 1995, tôi sáng lập Tuần san *Thời đại máy tính*

Bởi tôi có mơ ước: Trong thời đại thông tin, máy tính không nên chỉ là thiết bị chỉ có "nhân viên chuyên nghiệp" mới thao tác được, mà phải trở thành sản phẩm sinh hoạt hàng ngày. Chúng tôi cần dựa trên "phương tiện truyền thông mà mọi người thích xem, sử dụng phương thức mà

họ thích nhất, dùng ngôn ngữ mà họ có thể hiểu được để giới thiệu tất cả những gì liên quan đến máy tính". Thế là Tuần san *Thời đại máy tính* ra đời, khai sáng nên thời đại các hãng truyền thông đại chúng trên toàn Trung Quốc, xây dựng các tuần san kinh tế sản xuất "từ mỏng chuyển sang dày".

- Năm 1996, tôi sáng lập Công ty quảng cáo Weilan

Bởi tôi và Tôn Tích Huệ cho rằng Trung Quốc đại lục cần phải có công ty quảng cáo 4A bản địa. Công ty 4A mạnh nhất Đài Loan đều được phát triển từ bộ khung của các công ty bản địa, thị trường quảng cáo Trung Quốc cũng không nên để các công ty nước ngoài nắm giữ. Công ty đã chuyển đổi hình thức hoạt động sau một thời gian thành công, vì thế chưa thực hiện được mơ ước của tôi. Năm 1998 khi tôi chủ trì Hi-Tech Wealth Technology Development Co., Ltd., toàn bộ kế hoạch PDA của Thương Vụ Thông đều bắt nguồn từ công ty này. Ở một góc độ nào đó, không có công ty quảng cáo này sẽ chẳng có sự huy hoàng của Thương Vụ Thông.

- Năm 1996, tôi, Triệu Văn Quyền (hiện là Chủ tịch HĐQT kiêm CEO Công ty TNHH Tư vấn Thương hiệu Blue Focus), và 2 người nữa sáng lập công ty Quan hệ Công chúng Blue Focus.

Bởi Triệu Văn Quyền và tôi đều tin rằng nhu cầu dịch vụ thương hiệu và quan hệ công chúng là tất yếu trong cạnh tranh ở Trung Quốc, còn các công ty quan hệ công chúng có vốn đầu tư nước ngoài ở Trung Quốc không thể giải quyết hết các vấn đề của doanh nghiệp nước này, Trung Quốc cần công ty quan hệ công chúng bản địa. Ngày 26/2/2010, cổ phiếu hạng A của Blue Focus IPO, trở thành

cổ phiếu đầu tiên của công ty quan hệ công chúng ở Trung Quốc.

- Năm 1998, nhóm Trương Chinh Vũ và tôi gồm 7 người đã thành lập công ty sản phẩm điện tử Hi-Tech Wealth Technology Development Co., Ltd.

Là vì chúng tôi cho rằng Trung Quốc cần có PDA (2) thích hợp cho người Trung Quốc, các doanh nhân và chính trị gia hàng đầu cần "thoát khỏi cảnh phải lật từng trang cuốn sổ ghi số điện thoại đã sờn rách". Tôi cũng mơ ước một lần đảm nhiệm vai trò bên A. Thế là tôi nhận lời mời của Trương Chinh Vũ, cùng nhóm của ông ta thành lập Hi-Tech Wealth Technology Development Co., Ltd. PDA có hệ điều hành bằng tiếng Trung của Thương Vụ Thông nhanh chóng thịnh hành ở khắp Trung Quốc, trong một thời gian dài câu "Nói đến PDA là nói đến Thương Vụ Thông" đã trở thành câu cửa miệng ở khắp nơi, cũng xem như đã tạo nên kỳ tích trong lịch sử kinh doanh của Trung Quốc.

- Năm 2004, với tư cách là nhà đầu tư mạo hiểm, tôi đầu tư vào Tập đoàn Vĩnh Nghiệp của Ngô Tử Thân.

Vì Ngô Tử Thân mơ ước muốn căn cứ trên hàng loạt thành quả nghiên cứu khoa học của Đại học Nội Mông, Học viện Nông nghiệp Bắc Kinh về tài nguyên khoáng vật của vùng này nhằm giải quyết vấn đề an toàn thực phẩm. Tôi ủng hộ ước mơ của ông ấy, và giúp ông ấy khởi nghiệp. Tháng 12/2009, Vĩnh Nghiệp phát hành cổ phiếu quốc tế thành công tại thị trường Nasdaq của Mỹ.

- Năm 2005, tôi và Đới Khải Quân thành lập công ty thanh toán điện tử Lakala.

Đó là vì chúng tôi nhận ra việc xếp hàng dài để nộp phí tại ngân hàng đã trở thành cơn ác mộng, đồng thời sự thể nghiệm của hình thức thanh toán điện tử gây phiền toái đã

khiến mọi người e ngại. Chúng tôi muốn giải quyết dứt điểm vấn đề xếp hàng ở ngân hàng, khiến cho việc thanh toán tiện lợi hơn, khiến cho cuộc sống dễ chịu hơn.

Khởi nghiệp là quá trình liên tục nếm trải sai lầm

Khởi nghiệp là một hệ thống phức tạp, thứ mà bạn đối mặt không chỉ là tuyển người, dùng người, quản lý, sa thải, mà còn là nghiên cứu phát triển, chế tạo, tiêu thụ, đại lý, nhà cung ứng đồng thời cũng không tránh khỏi công thương, thuế vụ, huy động vốn.

Nhiều người chỉ có kỹ năng ở một lĩnh vực đã muốn khởi nghiệp, kỹ năng và khởi nghiệp là hai chuyện hoàn toàn khác nhau. Với đầu bếp, làm thuê là chế biến món ăn, còn khởi nghiệp là mở nhà hàng. Mở nhà hàng, cũng tốt nhưng phức tạp hơn chế biến món ăn nhiều. Không phải cứ biết nấu ăn là có thể mở nhà hàng.

Khởi nghiệp là chạy đường trường, gặp vô số thử thách, con đường bạn phải vượt qua bạn đều chưa từng đi qua. Dù là người liên tục khởi nghiệp, thì mỗi lần khởi nghiệp mới là một hành trình chinh phục mới. Một mô hình thương mại dù thiết kế tốt đến mấy cũng cần tùy cơ ứng biến theo tình hình thị trường, mọi thứ đều là ẩn số, so với khả năng chịu đựng, trí tuệ và vận số, đây cũng chính là điểm thú vị nhất của khởi nghiệp.

Trừ những người cá biệt cực kỳ may mắn, khởi nghiệp là quá trình không ngừng nếm trải sai lầm, không ngừng phát hiện ra những con đường không có lối thoát, để cuối cùng tìm ra con đường hanh thông, khi đó bạn đã thành công.

2. Khởi nghiệp chẳng có gì cao siêu

Đừng xem khởi nghiệp là thứ gì đó cao siêu khó đoán, khởi nghiệp chỉ là một cách sống mà thôi. Nếu có lý tưởng, nếu được sinh ra để khởi nghiệp, hãy bắt đầu hành động! Hãy bắt đầu cuộc du hành tìm mộng tưởng lãng mạn của bạn, kiếm tìm để phát hiện ra nhu cầu của người dùng, giải quyết nhu cầu của họ, huy động hết thảy sự nhiệt tình và tài nguyên mà bạn có để mở tung điểm đột phá, hãy đi để nếm trải những cay đắng ngọt bùi trong quá trình khởi nghiệp!

Khởi nghiệp chỉ là một cách sống

Có người sinh ra để khởi nghiệp, không hài lòng với cuộc sống nhàn nhã, tuổi 20 đã trông thấy công việc của tuổi 60, họ thà đói vẫn khởi nghiệp.

Có người không thích khởi nghiệp, không muốn gánh vách trách nhiệm lớn lao, thà đi làm thuê lương thấp nhưng áp lực ít. Sở thích khác nhau chọn con đường khác nhau đều là một cách sống. Bất kể chọn cách nào, thì ngày ngày chúng ta vẫn phải sống, mọi việc vẫn phải làm, tuổi đời vẫn tăng thêm, vậy nên đừng suy nghĩ quá phức tạp, cũng không nên đặt ra cho bản thân giới hạn về thời điểm thành công quá cụ thể rõ ràng.

Khởi nghiệp là cách sống đẹp nhất trong thời bình, khởi nghiệp sẽ khiến bạn nếm trải cay đắng ngọt bùi, bất kể thành công hay thất bại, bạn đều có những trải nghiệm vô cùng phong phú. Chúng ta không thể kéo dài sinh mạng, nhưng khởi nghiệp giúp ta có thể khơi thêm chiều sâu và chiều rộng của sinh mạng.

Khởi nghiệp khi chưa muộn!

Đời người trước 20 tuổi là học tập, 50 tuổi về sau thì tinh thần, sức lực giảm sút, 30 năm ở giữa gồm ăn chơi ngủ nghỉ, thời gian thật sự làm việc rất rất ít. Đừng do dự được mất, muốn làm gì hãy làm ngay! Nếu mơ ước khởi nghiệp, hãy dấn thân ngay! Thứ mất đi chỉ là thoát ra khỏi những phạm vi nhỏ hẹp, thứ thu được là cả thế giới này. Hãy khởi nghiệp để thay đổi, tương lai chưa xác định mới là thế giới đẹp hơn, trải nghiệm phong phú mới là điều đáng bàn tới.

Kể từ ngày đầu tiên, cần học cách hưởng thụ quá trình khởi nghiệp. Con đường khởi nghiệp đầy mới lạ, thuận lợi, khó khăn đều là trải nghiệm, vậy nên chúng ta phải học cách hưởng thụ những trải nghiệm này. Tuyệt đối đừng nghĩ khi khởi nghiệp thành công mới hưởng thụ cuộc sống. Khởi nghiệp không bao giờ có một ngày như ý, trừ khi nghỉ hưu, nếu không sẽ luôn đứng núi này trông núi nọ, mãi mãi không thể dừng lại.

Khởi nghiệp phải tranh thủ lúc trẻ, khi chưa có quá nhiều thành kiến và ràng buộc, chúng ta sẽ tràn đầy nhiệt huyết và dũng khí sáng tạo. 47% doanh nghiệp ở thung lũng Silicon được sáng lập bởi những nhà khởi nghiệp dưới 30 tuổi, giá trị thị trường của doanh nghiệp càng cao thì tuổi đời của nhà sáng lập càng trẻ.

Khởi nghiệp là cuộc sống đầy sức sống, thức khuya, tăng ca là chuyện thường, có rất nhiều việc phải đích thân người khởi nghiệp xử lý, đó là thách thức rất lớn đối với sức khỏe. Càng hành động sớm, sức khỏe tinh thần và thể xác càng nhạy bén, thời gian thực hiện công việc càng nhiều, cơ hội thắng lợi càng cao.

Xã hội hiện đại vận hành cực nhanh, suy nghĩ của bạn có khi bị người khác chớp lấy, cho nên bắt đầu sớm sẽ tốt

hơn. Đừng ảo tưởng rằng chuẩn bị tốt mọi thứ rồi mới xuất phát sẽ tốt hơn, bởi chẳng bao giờ "sự hoàn hảo" ấy xuất hiện", khởi nghiệp là phải tiến lên và thực hiện từng bước, không phải nghĩ là xong.

3 quan niệm sai lầm về khởi nghiệp

Đừng nên coi IPO (phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng) là mục tiêu khởi nghiệp. Nếu bạn có mơ ước khởi nghiệp, **Hãy cứ làm**, cho dù thất bại, **Thế thì sao**?

Đừng nên coi IPO là mục tiêu khởi nghiệp

IPO không thể là mục tiêu của khởi nghiệp, thậm chí rất nhiều doanh nghiệp về căn bản không thích hợp IPO, doanh nghiệp có thể IPO chỉ là một bộ phận cực kỳ nhỏ, vì 99% doanh nghiệp chẳng bao giờ IPO được.

Đừng nên khởi nghiệp chỉ vì muốn có việc làm

Khởi nghiệp khó hơn gấp trăm lần so với làm thuê. Làm thuê chỉ cần chuyên môn nhất định, còn khởi nghiệp cần tài năng toàn diện. Làm thuê đứng trên vai người khổng lồ để làm việc, còn khởi nghiệp thì bắt đầu từ cấp thấp nhất của xã hội.

Làm thuê là làm con nít, còn khởi nghiệp là làm cha mẹ. Làm con nít đồng nghĩa với việc sống dưới sự che chở của cha mẹ, có cha mẹ lo lắng mọi bề; còn làm cha mẹ, chẳng có ai quan tâm đến bạn, mà bạn phải quan tâm người khác, có khổ mấy cũng phải chịu đựng, vấn đề lớn mấy cũng phải tự giải quyết, trời đổ sập cũng không được tránh né, phải đứng ở đó chống đỡ đến ngày cuối cùng.

Vì vậy, nếu xem "khởi nghiệp" là "nghề nghiệp", thì hoàn toàn sai lầm! Với hầu hết mọi người, chọn một nghề phù

hợp rồi làm công ăn lương là yên phận. Đối với người làm thuê, công ty chia ra làm 4 loại: (1) công ty có tiền đồ còn cá nhân thì không, (2) công ty chẳng có tiền đồ, cá nhân cũng vậy, (3) công ty chẳng có tiền đồ, cá nhân thì ngược lại, (4) công ty có tiền đồ, cá nhân cũng vậy. Loại thứ tư đủ sức sống, năng lực cá nhân cũng có thể thỏa sức thi thố, là lựa chọn làm thuê tốt nhất. Nếu muốn sống thoải mái, đừng khởi nghiệp. Làm thuê trong công ty loại thứ ba hoặc thứ tư sẽ có cuộc sống tốt đẹp.

Đừng nên khởi nghiệp vì chân lý tươi đẹp nào đó

Có người tuyên bố khởi nghiệp là để thể hiện giá trị bản thân, để tạo ra của cải và sự giàu có cho xã hội, để tạo ra cơ hội nghề nghiệp cho mọi người, tôi cho rằng những người này nếu không phải hót như khiếu chắc cũng bị “tẩu hỏa nhập ma”. Vì những gì họ nói đều là “quả”, không phải là “nhân” của khởi nghiệp.

Nếu không phải bẩm sinh thích khởi nghiệp, không mơ ước khởi nghiệp, tuyệt đối đừng khởi nghiệp.

Khởi nghiệp cũng đồng nghĩa với việc bạn phải gánh vác trách nhiệm nặng nề hơn, công ty vừa mở cửa bạn đã phải có trách nhiệm với công nhân viên, đối tác, nhà đầu tư, mọi phương diện khác mà doanh nghiệp của bạn có liên quan. Nếu công ty càng mở rộng thì trách nhiệm xã hội của bạn càng tăng thêm. Nếu bất ngờ xếp vào hàng doanh nghiệp dẫn đầu trong lĩnh vực nào đó, bạn lại có thêm trách nhiệm trong ngành nghề ấy. Doanh nghiệp càng lớn thì trách nhiệm càng cao, trách nhiệm này chắc chắn không phải là sự bốc đồng nhất thời có thể gánh vách, chỉ có những nhà khởi nghiệp bẩm sinh nào với tấm lòng luôn ôm ấp mơ ước khởi nghiệp mới gánh vác nổi

Phần 2: 3 lời khuyên lớn về khởi nghiệp

Lời khuyên 3

Học tiên tiến, nương ông lớn, đi chính đạo

Vai trò của hình mẫu nằm ở chỗ, trong quá trình tìm cách trèo lên vai người khổng lồ, chúng ta sẽ học được rất nhiều thứ. Thành công sẽ có được kinh nghiệm, thất bại sẽ có được bài học, đằng sau một lần khởi nghiệp thành công có thể là rất nhiều lần thất bại. "Học tiên tiến, nương ông lớn" mà Đào Nhiên đã viết chính là tìm ý nghĩa của mô hình: Học ở đây là phương pháp luận, nương ở đây là thế giới quan, chứ hoàn toàn không phải rập khuôn theo mô hình thương mại nào đó, điều cốt yếu là tôn trọng quy tắc thương mại cũng như sự kế thừa tinh thần kiên trì, tôi rất đồng ý với cách nhìn của Đào Nhiên.

Vương Thụ Đồng

CEO kiêm nhà sáng lập trang *dhgate.com*

1. Khởi nghiệp phải đi theo chính đạo

Anh hùng có điều làm có điều không làm, kiêu hùng không từ bất cứ thủ đoạn nào để đạt được mục đích. Làm doanh nghiệp cần phải làm anh hùng chứ không nên làm kiêu hùng, một doanh nghiệp không có chuẩn đạo đức sẽ không thể trở thành doanh nghiệp vĩ đại.

Chính đạo là con đường ngắn nhất

Phùng Luân cho rằng làm doanh nghiệp phải "học tiên tiến, nương ông lớn, đi chính đạo": "học tiên tiến" là để chính mình trở thành tiên tiến; "nương ông lớn" là kết giao với doanh nghiệp tốt, bản thân trở thành ông lớn; "đi chính

đạo" là để tránh những khúc quanh co, tạo nền móng vững vàng để kinh doanh lâu dài.

Nếu thành công có con đường ngắn nhất, thì đi chính đạo là con đường ngắn nhất và duy nhất ấy.

Đi chính đạo trước hết phải kinh doanh theo pháp luật, tuân thủ nghiêm ngặt những giới hạn đạo đức.

Lenovo của Liễu Truyền Chí luôn lấy thực nghiệp báo quốc làm đạo cho doanh nghiệp, Chu Lập Nam khi chủ quản Lenovo đã xem "giàu nhưng có đạo" là tôn chỉ đứng đầu trong giá trị quan của mình, không đầu tư vào trò chơi trực tuyến, vì sản phẩm này gây ra tác động tiêu cực lên con trẻ. Tuy Lenovo bỏ lỡ nhiều cơ hội đầu tư vào các công ty trò chơi, nhưng lại nhận được sự tôn trọng của rất nhiều người khởi nghiệp, cuối cùng Lenovo cũng phát triển trở thành doanh nghiệp hàng đầu khiến người ta tôn trọng trong lĩnh vực đầu tư mạo hiểm ở Trung Quốc, đây chính là thành quả của sự kiên trì đối với giới hạn đạo đức.

Tôi từng nhận được lời mời viết lời dẫn cho cuốn *Kính trời, yêu người* của Inamori Kazuo. Cá nhân tôi rất tán đồng lý luận kinh doanh "kính trời, yêu người". Cái gọi là "kính trời", theo tôi là doanh nghiệp cần phải tuân theo "thiên lý", "thiên đạo". Chúng ta phải tin rằng, công lý tồn tại rộng khắp trên thế giới này, tồn tại giới hạn đạo đức được thừa nhận chung.

Doanh nghiệp phải có giới hạn đạo đức, hơn nữa phải luôn giữ vững. Ngành ăn uống, thì an toàn thực phẩm chính là giới hạn đạo đức, ngành dịch vụ tài chính, an toàn nguồn vốn, thành tín minh bạch chính là giới hạn đạo đức. Mỗi doanh nghiệp đều có triết lý kinh doanh của riêng mình, triết lý kinh doanh khác nhau sẽ hình thành nên văn hóa doanh nghiệp khác nhau, từ đó tạo dựng chiến lược và

hành vi doanh nghiệp không giống nhau, cuối cùng quyết định sự thành bại của doanh nghiệp ấy.

Có việc nên làm, có việc không nên làm, vì việc đúng mà làm; không gì không làm, làm vì dục vọng, dù có thể huy hoàng một lúc, nhưng không thể huy hoàng một đời. Đây là chân lý bất biến từ xưa đến nay, đáng tiếc gần đây đã bị nhiều doanh nghiệp trong nước xem nhẹ. Họ cho rằng "kẻ mạnh là chân lý", cho rằng dựa vào sự hỗ trợ của tư bản, sự cởi mở đầu tư vào thị trường, thái độ "mơ hồ" của người tiêu dùng lương thiện thì có thể giành được doanh thu và lợi nhuận lớn, cho rằng khi đã chiếm thị phần tuyệt đối, thì thị trường và cơ quan giám sát phải "hùa theo" họ. Quan điểm và cách làm này từng lan truyền khắp nơi, nhưng "giả" cuối cùng chẳng thể thành "thật". Nhiều sự kiện liên tiếp bị phanh phui: "sự kiện thêm chất độc hại vào thực phẩm", "sự kiện lừa đảo tín dụng", "sự kiện phần mềm lưu manh",v.v... đã khiến nhiều doanh nghiệp một thời huy hoàng thành "thọ thương". Triết lý kinh doanh sai lệch khiến sự phát triển của doanh nghiệp chịu tổn thất.

Phải kinh doanh theo đúng logic và quy luật thương nghiệp, có ý nghĩa tích cực đối với tiến bộ nhân loại.

Việc gì cũng có logic, doanh nghiệp cũng có tốc độ và quy luật phát triển riêng, mua cao bán thấp liệu có tồn tại lâu dài Lượng khách hàng có được bằng chiêu thức lừa dối liệu có giữ được lâu? Chiến lược kinh doanh cần có ý nghĩa tích cực đối với tiến bộ xã hội, cần có giá trị trực tiếp đối với đời sống nhân loại. Với doanh nghiệp, nhân lực, vật lực và thời gian như nhau, thì cần đầu tư vào những hướng chính, sản xuất và cung cấp sản phẩm chính. Nếu một doanh nghiệp đem kỹ thuật và tài lực dùng để sản xuất vật chất hoặc "nha phiến" tinh thần, đó là "đi ngược đạo trời".

Peter F. Drucker từng nói, đặc trưng quan trọng nhất của nhà quản lý ưu tú là sự chính trực. Chính trực không phải là một đức tính tốt đứng riêng lẻ, mà là sự tổng hợp của những đức tính tốt vốn có, đạo đức tốt quyết định sự thành công trên thương trường, khiến người ta có được tự do và hạnh phúc từ thương mại.

Nếu may mắn bước chân vào tầng lớp tinh anh, bạn phải quan tâm đến sứ mệnh của mình, đặt ra yêu cầu đối với bản thân phải cao hơn so với người khác.

Nếu may mắn thành doanh nghiệp đầu ngành, bạn phải gánh vác trách nhiệm của "Anh cả", phải xây dựng một số chỉ tiêu, không nên chỉ nghĩ cho doanh nghiệp mình, cần nghĩ đến khả năng phát triển của toàn ngành, cả chuỗi sản xuất, cần ý thức được từng lời nói và việc làm của bạn không chỉ đại diện cho bạn, mà còn đại diện cho cả một ngành, có khi phải hy sinh một số lợi ích nhỏ của mình để làm một số việc cho ngành. Thậm chí, giá trị quan của bạn sẽ ảnh hưởng đến cả xã hội.

Đối thủ không xứng đáng cạnh tranh không bằng việc bạn cũng có thể không xứng đáng cạnh tranh

Trong số các phương pháp tác chiến khiến người dẫn đầu khó chịu nhất chính là "giáp lá cà". Kẻ đến sau biết võ công của mình chưa mạnh, quan hệ chưa rộng, tài lực chưa đủ, đánh trực diện cơ hội thắng không lớn, nên họ kỳ vọng dùng hư chiêu lật đổ kẻ dẫn đầu, thông qua cách đánh kiên trì, giáp lá cà để thu được thắng lợi. Khi nắm giữ Thương Vụ Thông, tuy thị phần của chúng tôi có khi vượt quá 80%, nhưng cách cạnh tranh này của đối thủ vẫn khiến tôi có một phen khó xử.

Người dẫn đầu có ba việc tuyệt đối không nên làm. Không nên tự "mèo khen mèo dài đuôi", khoác lác quá lời;

không nên làm đảo lộn trắng đen, gây điều thị phi; không nên nói không thành có, bợ đỡ xu nịnh. Đây là ba chiêu dễ bị đối thủ sử dụng để công kích nhất, nếu bạn ứng phó không thỏa đáng sẽ lập tức rơi vào thế trận của đối thủ, bị động toàn diện. Cũng có người dẫn đầu chủ động sử dụng ba chiêu này, chẳng chính nhân quân tử, nhưng nhiều lần chiếm được món lợi lớn.

Người dẫn đầu khi gặp phải chiêu "đánh giáp lá cà" của kẻ đến sau phải ứng đối thế nào?

Đầu tiên, phải điềm nhiên, bình tĩnh ứng phó, không nên chưa đánh đã loạn. Cần nhìn rõ bản chất chiêu thức của đối phương, bản thân giữ vững lập trường, kẻ công kích sẽ chẳng có cơ hội. Sự ứng chiến lỗ mãng của bạn là mục đích của kẻ công kích.

Tiếp đó, người dẫn đầu cần tuân theo những nguyên tắc nhất định, phải đi theo đường chính đạo.

Thứ nhất, chỉ làm không nói, cuộc chiến phản công là thắng trên thị trường chứ không phải trên dư luận. Tài nguyên của kẻ công kích có hạn, hơn nữa một bàn tay chẳng thể vỗ lên tiếng. Nếu không tham gia cuộc đấu võ mồm do đối thủ dựng nên, thanh thế của đối thủ rất khó phất lên. Nhiều khi tầm ảnh hưởng dư luận của đối thủ bị đánh giá quá cao, vì bạn là người trong cuộc, từng câu của đối thủ đều khiến bạn cực kỳ nhạy cảm, nên thường phóng đại thực tế. Sự thực là cuộc chiến giữa các bạn chỉ là một điểm nóng trong ngành, xã hội và đa số người tiêu dùng chẳng hề quan tâm.

Thứ hai, khi cần phải nói, cố gắng nói ít nhất có thể, phải nói được lời mình muốn nói, không cần để ý, càng không nên có ý tranh cãi với kẻ công kích. Nếu người dẫn đầu không phản ứng, kẻ công kích sẽ mất mục tiêu công kích.

Nếu sự việc phát triển đến mức phải bày tỏ thái độ, người dẫn đầu nên ứng đối trực diện. Chỉ cần phát biểu giải thích, tỏ thái độ minh bạch là đủ, nói xong thì im lặng, dồn tinh thần và sức lực vào cạnh tranh trên thị trường. Khi bày tỏ thái độ, phải trực tiếp thể hiện quan điểm của mình, sự coi khinh đối với kẻ công kích là cách phản kích tốt nhất, không nên tranh luận và trả lời những vấn đề cụ thể của đối phương.

Thứ ba, khi phát ngôn, cần tận dụng cơ hội nêu cao ngọn cờ lợi ích khách hàng, lặp lại chính xác, không trả lời, không đả kích kẻ công kích.

Thứ tư, kiên trì ra quân bài công chính. Lúc này, bạn chẳng khác nào đứng dưới đèn tụ quang, càng căng thẳng, tình hình càng nguy cấp, càng phải sử dụng chiêu thức trên bàn tròn, không nên thực hiện những chiêu thức cửa nghiêng đường lệch.

Tóm lại, người dẫn đầu thị trường phải chịu đựng đủ kiểu công kích và thách thức. Đừng oán thán, buồn bực, bình tĩnh ứng đối, quyết chiến trên thị trường, thì người cuối cùng thu được thắng lợi vẫn là người dẫn đầu. Thống kê quốc tế cho thấy, nếu tấn công vào thị trường của người dẫn đầu, chỉ khi nào tiêu tốn từ 3 đến 5 lần những gì người dẫn đầu đã đầu tư trước đó mới mong có cơ hội thắng lợi, còn xác suất thắng lợi không đến một phần ba, vậy bạn có gì mà không yên tâm?

2. Học tiên tiến là phải học tổng thể

Cách học tiên tiến kém nhất là học có lựa chọn, chỉ học mặt tốt của người ta. Người ta đi trước, bạn đi sau, sao bạn có thể biết được những cái nào của người ta là tốt, cái nào là

xấu? Nếu tư duy như vậy, chắc chắn những thứ bạn học được đều là thứ giống bạn, chẳng có gì gọi là tiên tiến.

Phải lập chí làm một doanh nghiệp tốt

Tôi từng viết cho con mình ba câu, câu đầu tiên là *To be a nice one* (làm người tốt). Làm nhiều hành vi bất nghĩa chắc chắn sẽ tự diệt, đắc đạo sẽ được nhiều còn thất đạo thì mất lắm, từ lịch sử có thể thấy, người tốt luôn có được những quả ngọt, nhưng thu hoạch lớn hơn là sự an định trong tâm hồn.

Chúng ta cần có tiêu chuẩn đúng sai, một xã hội nếu tiêu chuẩn đúng sai bị đảo lộn còn công chúng đều im lặng hoặc ngầm thừa nhận, thì thế giới này chẳng cách xa bờ tuyệt diệt là mấy, khi liên quan đến giới hạn đạo đức xã hội, mỗi người đều cần đứng về phía đúng.

Trên cơ sở giữ vững giới hạn đạo đức đó, doanh nghiệp lớn phải có trách nhiệm của doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp nhỏ có nghĩa vụ của doanh nghiệp nhỏ. Tuy các doanh nghiệp ở các nước đang phát triển hiện nay có khuynh hướng hạ thấp giới hạn đạo đức, nhưng tôi vẫn chủ trương doanh nghiệp phải có giới hạn đạo đức, đây là vấn đề làm người của nhà sáng lập, cũng là vấn đề phát triển bền vững của doanh nghiệp.

5 tiêu chuẩn của công ty tốt bao gồm: (1) Tác dụng của sản phẩm hoặc dịch vụ mà công ty cung cấp đối với xã hội và con người có giá trị tích cực. (2) Công ty đề cao việc hành thiện, các giá trị quan chính nghĩa. (3) Cơ cấu quản trị của công ty phù hợp với chế độ doanh nghiệp hiện đại. (4) Công ty vận hành khỏe mạnh, có thể phát triển liên tục. (5) Mức độ đoàn kết và hài lòng của công nhân viên với công ty cao.

Nếu doanh nghiệp nào cũng có thể "kính trời, yêu người", thì môi trường thương nghiệp sẽ trở nên vô cùng tốt đẹp, đồng thời con đường trưởng thành của mỗi doanh nghiệp cũng càng thêm thuận lợi. Ở các nước đang phát triển như Trung Quốc hiện nay, nhiều doanh nghiệp và doanh nhân có giới hạn đạo đức ngày càng thấp thậm chí là không có, đây là điều vô cùng nguy hiểm. Nếu tầng lớp tinh anh trong xã hội cũng không phân biệt rõ đúng sai, nếu giới doanh nghiệp với tư cách là động lực thúc đẩy kinh tế xã hội phát triển mà không phân biệt rõ được phải trái, thì tương lai của chúng ta quả là đáng lo.

Học tiên tiến đầu tiên cần học cương hóa, rồi cố hóa, sau mới ưu hóa.

Mỗi khi chán học, chúng ta đưa ra lý do: chúng tôi có môi trường đặc thù, nên cách làm và tư duy của các ngài chúng tôi không học theo được. Đây là cạm bẫy, chẳng có việc gì trên đời tồn tại vấn đề "đặc thù" cả.

Thực ra đa số trường hợp, chẳng có ai đặc thù hết.

Chúng ta thất bại vì chúng ta cho rằng mình đặc thù. Nguyên lý vật lý học uyên bác nhất và nguyên lý triết học cao sâu nhất là thống nhất, nguyên lý của mọi việc mọi vật là tương thông. Bất kể bạn theo ngành nghề nào, quy luật bạn phải tuân theo đều tương đồng.

Con đường ngắn nhất của tiến bộ là trực tiếp học những doanh nghiệp và con người đã thành công, học tập phương pháp nếu thi hành theo sẽ có hiệu quả đã được thực tế kiểm chứng của họ, so với việc học lý luận, học tiên tiến sẽ rõ ràng hơn nhiều.

Nhậm Chính Phi trong quá trình đưa Hoa Vi tham gia vào IBM đã yêu cầu toàn thể công ty phải bó chân cho vừa giày, đề nghị cấp dưới "trước hết phải cương hóa, sau đó là cố

hóa, cuối cùng là ưu hóa", tôi rất tán đồng đường lối này. Chúng ta là những người lạc hậu, tổ chức lạc hậu đặc biệt là nhân viên trong tổ chức lạc hậu, vậy làm sao có trình độ phán đoán phương pháp tiên tiến là đúng hay sai? Nên trước hết cần học một cách cứng nhắc, làm theo một cách giáo điều. Đợi đến khi đã làm đến mức thành thục rồi, sẽ ngồi xuống lật lại vấn đề, nghiên cứu xem có chỗ nào ưu việt.

3. Nương ông lớn khác dựa dẫm vào ông lớn

Sự kiện vận động viên quần vợt Lina vô địch giải quần vợt Roland Garros 2011 cho chúng ta biết, cần phải hợp tác với người mạnh nhất mới có thể lớn mạnh. Lina và Lưu Tường đều là những vận động viên nổi tiếng thế giới, họ ký hợp đồng với hãng Nike, đối thủ mạnh nhất trên đường tranh đoạt ngôi cao với họ chính là các vận động viên nhận tài trợ của Nike. Làm doanh nghiệp bất kể là chọn cổ đông hay huy động vốn hoặc hợp tác, chỉ có hợp tác với đối tác mạnh nhất, thì việc trưởng thành mới đạt được tốc độ nhanh nhất, quy mô phát triển mới lớn mạnh.

Hợp tác với người mạnh nhất

Đồng hành cùng người mạnh mới có thể trở thành kẻ mạnh. Thổ Nhĩ Kỳ xếp hạng bóng đá chỉ thuộc hàng hạng hai hạng ba ở châu Âu nhưng lại đủ hoành hành ở châu Á, thế mà ủy ban bóng đá nước này kiên quyết gia nhập liên đoàn bóng đá châu Âu, vì họ cho rằng chỉ cạnh tranh cùng những quốc gia mạnh về bóng đá mới có thể nâng cao được trình độ. Từ thời Minh Trị Duy Tân, Nhật Bản đã luôn tìm kiếm cách thoát khỏi những ảnh hưởng từ châu Á để liên kết với các nước châu Âu, đều cùng mạch tư duy như vậy.

Nương ông lớn chính là phải phát triển các mối quan hệ hợp tác với đối tác mạnh nhất.

Nếu hợp tác được với doanh nghiệp lớn, sẽ dễ dàng thu được thị trường khá ổn định, đồng thời có thể phát triển theo sự phát triển của tập đoàn doanh nghiệp lớn. Điểm thuận lợi khi hợp tác cùng công ty lớn không chỉ là kiếm tiền, mà còn là nâng cao hình ảnh của doanh nghiệp trên thị trường, hình ảnh thị trường tốt sẽ thu hút nhân tài và khách hàng đến, từ đó tạo nên vòng tuần hoàn thuận lợi. Microsoft có được thành tựu như ngày nay, chính là thu lợi từ việc nương vào IBM. Đây cũng là nguyên nhân Lakala gia nhập vào Lenovo, trở thành doanh nghiệp thành viên của tập đoàn này. Trong thị trường dịch vụ tài chính rộng lớn, sự ủng hộ tài chính của các cổ đông tập đoàn Lenovo là sự bảo đảm chắc chắn cho Lakala phát triển lâu dài.

Nương ông lớn cũng phải chú ý phân biệt ông lớn tốt và ông lớn xấu. Phải nương vào ông lớn tốt, nếu nương ông lớn không đi theo con đường chính đạo, thì ngay cả bản thân cũng sẽ bị dẫn vào ngã rẽ không mong muốn.

Lời khuyên 4

Sáng tạo là vũ khí tối ưu

Với người khởi nghiệp, trên đời này không tồn tại bí quyết thành công, những tác phẩm văn học mang tính tuyên truyền hoặc tự khen mình được các nhân sĩ tự nhận là thành công hoàn toàn không có giá trị tham khảo, Tôn Đào Nhiên nhiều năm liên tục khởi nghiệp, thuộc hàng thực chiến, ông có sự nhận thức sâu sắc về thị trường Trung Quốc, đồng thời ông cũng khéo léo trong việc lật lại vấn đề, đồng thời từ những vấn đề ấy, tổng kết rút ra nhiều bài học kinh nghiệm, 36 lời khuyên đọc thì có vẻ chẳng hề

hoa mỹ thậm chí còn rất tàn nhẫn, nhưng lại là thứ mà người khởi nghiệp có thể làm gương, vì người ta thường nói lời hay thường không thực, lời đúng thường nghịch tai.

Chu Hồng Y

Chủ tịch Công ty Vệ sĩ 360

1. Vĩ đại không phải là mô phỏng lại

Chẳng có công ty vĩ đại nào có được thành tựu nhờ bắt chước và sao chép, đừng nên nghĩ rằng làm theo những quy tắc cũ hoặc ai bảo gì gật nấy là ổn thỏa nhất, sáng tạo mới là con đường tồn tại tốt nhất. Chỉ có sáng tạo mới có thể thu được thời gian và không gian sinh tồn.

Mô phỏng không phải là con đường ngắn nhất dẫn đến thành công

Doanh nghiệp muốn thành công phải sáng tạo, chỉ ăn cắp hoặc sao chép lại sáng chế của người khác để giành được thành công gần như là điều không thể. Chẳng có công ty vĩ đại nào dựa vào bắt chước mà thành công cả. Hàn Quốc là quốc gia công khai đi theo con đường mô phỏng, nhưng mô phỏng BMW, Benz không hề khiến Huyndai hay Daewoo trở thành công ty ô tô vĩ đại.

Công ty nhỏ không thể sinh tồn bằng mô phỏng

Sáng tạo là cách sinh tồn tốt nhất. Muốn khởi nghiệp trước hết phải tạo ý thức sáng tạo, chỉ sáng tạo mới tìm được không gian sinh tồn, giành được thời gian cho sự phát triển, tạo được sức chiến đấu của doanh nghiệp.

Nhiều người đã lầm khi cho rằng mô phỏng là phương thức đơn giản nhất, mô phỏng là quyền lợi của kẻ mạnh, kẻ yếu và đến sau thì chẳng có quyền ấy. Những sản phẩm

thành công đều là kết quả của sáng tạo, sự thành công của Thương Vụ Thông cũng nhờ vào điều này.

Nhiều người khởi nghiệp cho rằng công ty mới thành lập có quy mô nhỏ, áp lực sinh tồn lớn, để sinh tồn chỉ có cách là mô phỏng hoặc đánh cắp sáng chế. Nhưng thực ra phải ngược lại mới đúng, sáng tạo là "ngón nghề" mà ông trời ban cho công ty nhỏ.

Công ty lớn phân cấp nhiều, kế hoạch mạnh, quy định phiền toái, chú trọng ổn định và quy phạm, tốc độ phản ứng với thị trường sẽ chậm. Đây là cơ hội của công ty nhỏ, công ty nhỏ phải dám mạo hiểm, dũng cảm sáng tạo, phản ứng nhanh, chỉ như vậy mới có cơ hội chơi với những công ty lớn cùng ngành.

Hơn nữa, công ty lớn có cơ sở khách hàng, thương hiệu nổi tiếng, có thực lực tài chính, là người đến sau, ăn cắp bản quyền sáng chế và mô phỏng công ty lớn thì về căn bản bạn chẳng có khả năng sinh tồn. Vì vậy, chỉ có khác biệt hóa mới có không gian thị trường.

2. Chỉ có sáng tạo mới có cơ hội

Sáng tạo không chỉ là về sản phẩm, giá cả, kênh phân phối, phương thức quảng bá, mà cả các phương diện như cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp thậm chí cơ cấu cổ đông. Là người đến sau, chúng ta dựa vào cái gì để vượt qua người khác? Chỉ có sáng tạo, đột phá những quy tắc thông thường mới có cơ hội, mọi thành công lớn đều là kết quả của sáng tạo, chỉ có sáng tạo không ngừng mới hy vọng có được không gian sinh tồn.

Mỗi doanh nghiệp thành công đều là kết quả của hàng loạt sáng tạo

Làm doanh nghiệp là sáng tạo và kinh doanh, chỉ sáng tạo mới có thể khởi nghiệp. Thành công là quá trình biến cái không thể thành có thể. Tìm kiếm nhu cầu khách hàng, không đặt rào cản, không e dè trước sự nghi ngờ của người khác, mạnh dạn suy nghĩ, thử nghiệm, thứ mất đi chỉ là sự tầm thường và trì trệ. Khi sáng tạo thành công, thứ thu được sẽ là cả thị trường!

Sáng tạo chia thành hai loại, một là phát hiện ra lục địa mới, như thị trường hoặc nhu cầu mới; hai là phá vỡ quy tắc thông thường, như dùng sản phẩm hoặc phương pháp mới để thỏa mãn nhu cầu đã có.

Quy tắc thông thường là cách làm cả ngành đã thành công, nên người đến sau nhao nhao bắt chước. Nhưng nếu thế, sao có thể đuổi kịp và vượt qua người dẫn đầu? Người đến sau, nếu không đột phá khỏi quy tắc thông thường, không sáng tạo, sẽ chẳng có cơ hội.

Sáng tạo là giá trị quý báu nhất của khởi nghiệp, phát hiện nhu cầu mới của người tiêu dùng, tìm thấy phương pháp thỏa mãn nhu cầu của họ, là chân lý của khởi nghiệp. Sứ mệnh của nhà sáng lập là sáng tạo, đằng sau mỗi doanh nghiệp thành công đều có hàng loạt sáng tạo, những sáng tạo ấy khiến sức chiến đấu của doanh nghiệp tăng lên gấp bội, đồng thời bộc lộ hết trong cuộc cạnh tranh. Groupon, iPhone, Lakala, “Tuần san*Thời đại Máy tính”* khi xuất hiện trên thị trường đều là độc nhất, đều là kết quả của sáng tạo.

Sáng tạo là một phương thức kinh doanh, mỗi góc nhỏ trong doanh nghiệp phải không ngừng sáng tạo. Sáng tạo càng nhiều, sức cạnh tranh của doanh nghiệp càng mạnh, giá trị tạo ra cho người dùng càng cao.

Sáng tạo sản phẩm vô cùng quan trọng, nhưng không có nghĩa là toàn bộ sáng tạo của doanh nghiệp. Phát hiện nhu cầu người dùng, tìm được phương pháp hiệu quả mà đơn giản thỏa mãn nhu cầu ấy, đó là sáng tạo; phương pháp giải quyết nhu cầu khách hàng khác với người cùng ngành, đó cũng là sáng tạo; phương pháp giống nhau, nhưng cách quảng bá khác nhau, cũng là sáng tạo; đối với doanh nghiệp, sự sáng tạo trong hệ thống giá cả, hệ thống phân phối, cơ cấu tổ chức thậm chí là cơ cấu cổ đông đều sẽ trực tiếp nâng cao sức chiến đấu của doanh nghiệp, mọi doanh nghiệp thành công đều không có trường hợp ngoại lệ, tất cả đều là kết quả của sự sáng tạo nhiều mặt.

Đầu tiên là sáng tạo sản phẩm

Ngày 18/12/1998, tôi chủ trì cuộc họp báo diễn ra ở khách sạn Shang-ri La, giới thiệu chiếc PDA với hệ điều hành bằng tiếng Trung của Thương Vụ Thông. Tuy chất lượng chưa hoàn toàn như ý muốn, nhưng nhiều sáng tạo trên sản phẩm là rất có tiềm năng.

Màn hình của Thương Vụ Thông rất lớn, gần gấp hai lần so với sản phẩm cạnh tranh, người dùng phản hồi về sản phẩm rất tốt. Phương pháp tra vấn "Bách gia tính" lần đầu sáng tạo ra đã đạt đến trình độ "tra danh bạ điện thoại chỉ cần một lần chạm", còn sản phẩm cạnh tranh ít nhất cần đến ba lần chạm. Chúng tôi đã đầu tư rất nhiều tiền để mua kỹ thuật nhận biết chữ viết tay tốt nhất, từ đó tỷ lệ nhận biết chữ viết tay của thiết bị chúng tôi cao hơn sản phẩm cạnh tranh. Thậm chí chúng tôi còn tiên phong khi giới thiệu ra thị trường thiết bị lưu trữ chuyên dụng, giải quyết rất tốt vấn đề lưu trữ dữ liệu của người dùng.

Tiếp theo là sáng tạo giá cả

Các sản phẩm cùng loại luôn chọn phương pháp định giá siêu lợi nhuận, còn Thương Vụ Thông lại chọn cách giảm giá bán, định mức nằm trong khoảng 2.000 NDT. Mức giá này tương đồng với các sản phẩm cạnh tranh, nhưng màn hình của Thương Vụ Thông lớn hơn, lưu trữ dữ liệu nhiều gấp đôi, nên thực chất là đã giảm giá rất nhiều, hơn nữa với 2.000 NDT là ranh giới có thể xem như giới hạn thấp nhất về giá của một sản phẩm công nghệ cao. Sự sáng tạo của Thương Vụ Thông còn thể hiện ở hệ thống giá, chúng tôi kiểm soát nghiêm ngặt giá bán lẻ, công bố giá bán lẻ ngay trong quảng cáo đồng thời nghiêm cấm các đại lý, nhà bán lẻ hạ giá sản phẩm. Việc này bảo vệ được cảm giác về giá trị của sản phẩm, đồng thời duy trì được không gian lợi nhuận của các đại lý, xây dựng nền móng vững chắc nhằm phát triển thị trường rộng lớn.

Kế đó là sáng tạo phân phối

Sáng tạo phân phối là một điểm sáng, nền tảng thành công của Thương Vụ Thông. Hồi đó, thực lực đại lý thương mại trong ngành PDA rất yếu, nhiều đại lý là cửa hàng gia đình, vốn chỉ có mấy chục ngàn hơn nữa còn cùng lúc làm đại lý cho mấy sản phẩm, thường là bán buôn, dù lợi nhuận ít nhưng bán được nhiều là tốt.

Tôi đề xuất sáng tạo kênh phân phối, lý luận của tôi là, nếu đại lý không đủ thực lực để làm toàn tỉnh, tại sao trao quyền đại lý toàn tỉnh cho họ? Chỉ trao cho anh ta một thành phố nào đó, nhưng thành phố này tôi chỉ cho một mình anh làm đại lý của tôi, yêu cầu anh quảng cáo mở rộng thị trường, đem sản phẩm đến tận tay người tiêu dùng, chứ không cho phép làm đại lý hoặc bán lẻ sản phẩm vượt quá khu vực chỉ định.

Thông lệ trước đó là ký gửi, đầu tiên nhà sản xuất xuất hàng, sau khi kinh doanh 60 ngày, 90 ngày đại lý tổng kết, việc đó tạo nên nhiều "nợ tam giác" giữa nhà sản xuất và đại lý, giữa các đại lý với nhau. Sáng tạo mà tôi đề xuất là thanh toán ngay khi hàng xuất kho, khi mới bắt đầu có rất nhiều trở ngại, người trong nghề cho rằng tôi chẳng hiểu gì về thông lệ nghề nghiệp, nhưng tôi tin chắc mình đã làm đúng, thà để tốc độ tiêu thụ chậm một chút cũng phải kiên trì chính sách phân phối của chúng tôi. Vì cơ chế đại lý độc quyền trong một khu vực nhỏ đã giải quyết được thực lực yếu của đại lý và chuỗi cung ứng hàng hóa; đại lý độc quyền đã giải quyết được vấn đề tập trung vào thị trường của đại lý và sức sống của kênh phân phối. Kết quả chúng tôi đã thành công, mô hình kênh phân phối của chúng tôi cũng bắt đầu trở thành hình mẫu để các doanh nghiệp khác noi theo, nhưng cuối cùng chẳng doanh nghiệp nào có thể bắt chước thành công.

Cuối cùng là sáng tạo quảng cáo

Đầu tiên, chúng tôi chọn hình ảnh người mẫu làm đại diện thương hiệu sau đó nâng cao chuẩn mực phim quảng cáo. Năm 1998, ngành PDA ngoài hai doanh nghiệp của Đài Loan ra thì có rất ít doanh nghiệp sử dụng hình ảnh đại diện. Thương Vụ Thông hướng tới ba đối tượng khách hàng: người có tiền, người có quyền hoặc vừa có tiền vừa có quyền, nhóm người này đa số là nam giới, nếu dùng hình ảnh một cô gái xinh đẹp làm người đại diện có thể rút ngắn khoảng cách giữa họ với sản phẩm của chúng tôi, làm mềm hóa cảm giác lạnh lùng của sản phẩm điện tử. Vậy là chúng tôi đã mời Trần Hảo, Lý Tương làm đại diện thương hiệu.

Tiếp đó, tôi đẩy tiêu chuẩn thiết kế quảng cáo đạt đến chuẩn mực của ngành IT, khiến quảng cáo của Thương Vụ Thông xem qua là đã thấy cao hơn một bậc so với đối thủ cạnh tranh. Tôi thường xuyên nói với cấp dưới rằng "mỹ học là phải khiêm nhường hướng xuống mọi tầng lớp", món hàng mà một tiến sĩ, thậm chí có thể một học sinh tiểu học cũng biết rõ, nhưng thứ mà một học sinh tiểu học biết, chưa chắc tiến sĩ đã biết. Cho nên, chúng tôi cần phải làm việc theo tiêu chuẩn thẩm mỹ ở cấp độ tương đối cao.

Cuối cùng, sáng tạo quan trọng nhất trong quảng cáo của Thương Vụ Thông là "phát quảng cáo thời gian dài vào thời gian rác". Khách hàng mục tiêu của chúng tôi đều bận rộn, vì thế họ không có thời gian ngồi trước tivi, xem sách đọc báo, nên chúng tôi chọn "thời gian rác" có rất ít người quảng cáo như đêm khuya, sáng sớm, giữa trưa, với phương thức chọn "mua thời gian chẳng ai mua" chúng tôi đã có được thời lượng quảng cáo dài với chi phí cực thấp, cuối cùng đạt hiệu quả "chỉ cần bạn mở tivi trong đêm khuya, thì toàn bộ quảng cáo hầu như đều là của Thương Vụ Thông". Do sản phẩm của chúng tôi khá mới mẻ, nhiều khách hàng chưa từng tiếp xúc, quảng cáo 15 và 30 giây chẳng đủ nói rõ, nên quảng cáo của chúng tôi thường dài đến 10 phút, Trần Hảo và Lý Tương thuyết minh trình diễn rõ ràng từng tính năng, cách dùng, giữa quảng cáo chen thêm phim ảnh dài vài phút, để khách hàng thật sự hiểu rõ được các ứng dụng của sản phẩm.

3. Phải xây dựng một môi trường sáng tạo ngay từ đầu

Người khởi nghiệp đa số đều có tính tranh mạnh hiếu thắng, không chịu theo sau người khác, tự xem mình thanh cao, không bắt chước người khác, không chịu theo sau người khác là động lực để đột phá không ngừng, tự xem

mình thanh cao không muốn bắt chước người khác là nhân tố cơ sở để tạo ra sáng tạo.

Sáng tạo đáng quý, ăn cắp đáng nhục!

Sự tôn trọng và bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ là động lực của xã hội sáng tạo. Một quốc gia không bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ thì không có tiền đồ, một dân tộc không sáng tạo thì chẳng có hy vọng.

Nhiều năm nay mọi người cho rằng việc ăn cắp kỹ thuật thương hiệu của nước ngoài là chiếm được lợi thế, thực ra phần kiếm được rất nhỏ mà phần thua thiệt cực lớn, hậu quả là giết chết vùng đất sáng tạo bản địa.

Ở Google, nếu bạn mô phỏng và ăn cắp bản quyền sáng chế, bạn sẽ chịu rủi ro về pháp luật, không ai thèm đầu tư cho bạn, và công nhân viên sẽ khinh bỉ bạn. Một vùng đất như vậy tự nhiên sẽ kích thích sáng tạo. Ở Trung Quốc, ngay cả ông chủ lớn còn bán hàng giả, thì lấy đâu môi trường sáng tạo tốt.

Tôi rất tán đồng với "bốn điều không nói" của anh Trần Dần Khác: không nói điều người đi trước đã nói, không nói điều người gần đây đã nói, không nói điều người nước ngoài đã nói, điều bản thân đã nói rồi cũng không nói lại, chỉ nói về những gì chưa từng có ai nói.

Tôi và đội ngũ sáng lập luôn kiên trì "3 việc không làm": ý tưởng hay đến mấy nhưng phát hiện người khác đã làm thì không làm, không làm lại máy móc những việc bản thân đã làm, không làm những việc không có giá trị chính đáng cho sự tiến bộ của xã hội.

Tôi tuyệt đối không chấp nhận bản thân phụ họa theo người khác. Ăn cắp, dù thắng thì đã sao? Có doanh nghiệp vĩ đại hay người bình thường nào nổi tiếng lâu bền chỉ nhờ

ăn cắp. Người ăn cắp cũng biết ăn cắp là xấu, nhưng mang tâm lý thắng làm vua thua làm giặc, nên cho rằng dùng mánh khóe có thể thành công, sau thành công có thể "rửa tay gác kiếm". Thực tế không thể có chuyện ăn cá không tanh miệng, ăn cắp chẳng những không thành công mà còn trở thành trò cười.

Tiếp đến, tôi cho rằng cần luôn có chí tiến thủ, một việc khi bản thân đã làm được rồi, cũng có nghĩa sẽ mất đi sự hứng thú để lặp lại việc đó. Sự khởi nghiệp liên tiếp của tôi, đều bắt nguồn từ cách nghĩ này.

Cuối cùng, phàm là người tự thân sáng lập doanh nghiệp đều muốn kiếm nhiều tiền, nhưng không phải việc gì kiếm được nhiều tiền cũng đáng để làm. Doanh nghiệp phải lấy lợi nhuận làm mục đích, nhưng nếu chỉ biết tiến đến mục đích bằng mọi giá rất có thể sẽ khiến bạn cách mục tiêu ngày càng xa. Doanh nghiệp là một phần của xã hội, việc không có giá trị tích cực với sự tiến bộ của xã hội thì đừng làm, nếu không tác dụng phụ mà bạn gây ra cũng sẽ tác động ngược lại chính bạn, khiến bạn nhẹ thì thân bại, nặng thì danh liệt.

Niềm tin này đã theo tôi trong suốt 20 năm khởi nghiệp, những công ty mà tôi điều hành hoặc tham gia đầu tư đều không có công ty nào là mô phỏng hay ăn cắp bản quyền trí tuệ của người khác, tất cả đều thuộc lĩnh vực sáng tạo, phương pháp sáng tạo, đồng thời đều đạt đến đẳng cấp dẫn đầu trong ngành ấy.

Sáng tạo cần có một môi trường

Mô hình tốt, sản phẩm tốt của người khác có thể lấy làm gương. Mỹ phát minh ra mô hình mới, sản phẩm mới, bạn có thể học theo mô hình đó, sản phẩm đó tại đất nước mình là điều chẳng có gì đáng trách, nhưng nếu rập khuôn

hoàn toàn thậm chí ngay cả lỗi cũng rập khuôn thì có vấn đề.

Một quan chức có tầm nhìn nói rằng, trước đây chúng ta cho rằng "làm thảo khấu" với thành quả của nước ngoài là chiếm được lợi của người ta, vì tiết kiệm nhiều kinh phí nghiên cứu phát triển, chi phí thương hiệu, nhưng qua nhiều năm mới phát hiện, kiểu khôn vặt này làm tổn hại ghê gớm chính mình. Trong môi trường không bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ, chẳng ai muốn sáng tạo, không ai có thể sáng tạo, dẫn đến hiện nay mất đi năng lực sáng tạo, cuối cùng khoảng cách so với nước ngoài ngày càng khó đuổi kịp.

Môi trường sáng tạo đòi hỏi người lãnh đạo phải xây dựng.

Càng về sau này, quy mô doanh nghiệp càng lớn, càng theo trình tự từ dưới lên trên, cho nên việc mở rộng con đường để cấp dưới thoải mái đóng góp là vô cùng quan trọng. Mở rộng con đường ấy cần phải có một bầu không khí cởi mở, phải đích thân ta xây dựng nên ngay từ đầu, không chỉ áp đặt ý kiến của mình lên người khác, mà còn phải chân thành lắng nghe từng ý kiến đề xuất, để kịp thời khẳng định và khuyến khích những kiến nghị có thể áp dụng được.

Việc thiết lập KPI (chỉ số đánh giá hiệu quả) vô cùng quan trọng. Nếu thiết lập mục tiêu cường điệu quá mức, hoặc là chỉ tiêu quá cao, đều sẽ khiến công nhân viên chẳng có thời gian chú tâm đến sáng tạo.

Người sáng tạo chắc chắn ở phe thiểu số, và luôn gặp phải sự chất vấn nghi ngờ của phe đa số; sáng tạo phải kinh qua sự tìm tòi đầy gian nan, thất bại liên tục; sáng tạo sẽ xúc phạm những người có lợi ích hoặc đang dẫn đầu thị

trường. Sáng tạo là việc làm rất khó khăn, và đây cũng chính là ý nghĩa của sự sáng tạo.

Lời khuyên 5

Buông thả bản thân, kiên trì đến cùng

Động lực của doanh nhân là mạo hiểm và sáng tạo, hạt nhân tinh thần của doanh nhân là dám đi trước thiên hạ. Trong phim *Liang jian* được chiếu khắp Trung Quốc hồi đó, Lý Vân Long là điển hình của tinh thần doanh nhân, hai quân giáp chiến, quân nào dũng cảm hơn sẽ thắng, còn ai dám đương đầu với Liang jian người đó là kẻ chiến thắng cuối cùng. Trong thế giới toàn cầu hóa ngày nay, thế giới này là phẳng, cá lớn chưa chắc đã nuốt được cá bé, nhưng cá nhanh rất có thể nuốt gọn cá chậm. Trong tình hình Trung Quốc, hầu hết tài nguyên nằm trong tay các doanh nghiệp nhà nước, doanh nhân của doanh nghiệp tư nhân là người khởi nghiệp, không dũng cảm sáng tạo, không vượt qua chính mình, không đối đầu với thách thức, cuối cùng sẽ bị đào thải, vậy thì hãy cùng đương đầu đi!

Vương BinhChủ tịch Công ty TNHH Quản lý Tài sản Đỉnh Thiên

1. Thành công là tổng hợp của nhiều yếu tố

Tuy thành công không có bí quyết gì kỳ diệu, nhưng thành bại lại có quy luật. Hạt nhân của thế giới là logic, không thành công nào không có lý do, chẳng thất bại nào không có nguyên nhân. Doanh nghiệp thành công vì doanh nghiệp ấy đã làm đúng ở rất nhiều phương diện, mà hễ doanh nghiệp làm đúng thì chắc chắn sẽ có đất dụng võ.

Thành công có quy luật

Thành bại có tính quy luật nhất định, dù là khởi nghiệp hay làm thuê, dù ngành nghề nào, thì việc theo ba chân lý đi đường chính đạo, sáng tạo và kiên trì đến cùng, sẽ giúp bạn giành được thành công tốt hơn, nhất là hai việc đi chính đạo và kiên trì đến cùng

- Những người thành công đều không nại lý do

Nghe nói khi Jobs đề bạt Phó Tổng Giám đốc, ông đã cho người đó hiểu rõ một nguyên tắc đơn giản: sự khác biệt giữa anh và nhân viên vệ sinh nằm ở đâu? "Khi anh là nhân viên vệ sinh, lý do có đất hữu dụng, còn sự khác biệt giữa anh và nhân viên vệ sinh là, lý do không còn hữu dụng nữa!" Ý muốn nói rằng, thất bại có nghĩa là thất bại, chẳng có lý do nào khác.

Sự khác biệt lớn nhất giữa cán bộ và quần chúng nằm ở chỗ quần chúng là người chấp hành mệnh lệnh, cán bộ là người giải quyết vấn đề. Giải quyết vấn đề là tìm ra kết quả, nếu không ngừng giải thích và kiếm cớ, bạn đã thất bại. Trước khi trả lời câu hỏi mà bạn liên tục giải thích, có nghĩa bạn hoặc không biết câu trả lời hoặc không thể nói được làm được.

- Người thành công buông thả khi cần buông thả

Tóm được cơ hội phải kiên trì đến cùng, quá chú trọng đến bản thân hạn chế rất lớn đến thành công. Khởi nghiệp bắt đầu từ số không, thân phận, thành tích nghề nghiệp là quá khứ. Không thể quên đi, lưu luyến huy hoàng của quá khứ, sẽ mất đi rất nhiều cơ hội.

Sau khi rời Thương Vụ Thông để tái khởi nghiệp, tôi đã hiểu sâu sắc điều này. Khi chủ quản Thương Vụ Thông, mỗi lần ký chi phiếu đến mấy chục triệu; khi tái khởi nghiệp, lượng hóa đơn ký mỗi ngày chỉ mấy chục ngàn. Khi chủ quản Thương Vụ Thông, đại lý cấp tỉnh muốn gặp phải tùy

vào tâm trạng của tôi; khi tái khởi nghiệp, đại lý cấp địa phương đến, tôi phải mời ăn cơm.

Không buông thả bản thân sẽ không làm nổi nghiệp vụ cơ bản nhất. Với việc sáng lập công ty, nghiệp vụ cơ bản nhất là nghiệp vụ bức thiết nhất. Người khởi nghiệp liên tục, trong những lĩnh vực đã nhúng tay vào, được vạn người chú ý, có thể trông thấy nhưng không thể với tới, nhưng khi bắt đầu khởi nghiệp mới, trong lĩnh vực mới, là lính mới, trong khoảnh khắc rơi xuống mặt đất, có thể điều chỉnh tốt tâm thế, buông thả bản thân mình hay không là một cửa ải khó vượt qua.

- Người thành công đều giỏi điều chỉnh tâm thế

Điều chỉnh tâm thế là cửa ải khó nhất, đa số người khởi nghiệp thất bại đều vì vấn đề tâm thế, họ thường thiếu nhận định rằng khởi nghiệp là quá trình, vội vàng mạo hiểm, luôn ảo tưởng đánh một trận là xong, ngủ một đêm là sáng hôm sau mọi thứ như ý, họ hận không thể chỉ ăn một lần no cả đời. Họ thường dễ dàng rơi vào cục diện "công ty nhỏ làm lớn", điều hành công ty nhỏ như công ty lớn, quá chăm chú vào những thứ chỉ có ở công ty lớn như chiến lược, quy hoạch, chế độ, quy trình, phức tạp hóa mọi việc của công ty, đẩy giá thành lên quá cao, hạ thấp hiệu suất.

Đằng sau ánh hào quang của thành công là sự lận đận

Chẳng có bữa cơm nào miễn phí, chẳng ai muốn mà thành công ngay. Thứ mà chúng ta thấy là hào quang lấp lánh trước mặt của những người thành công, nhưng mấy ai thấy được cảm giác cô độc chua cay sau lưng họ.

Tôi đã hợp tác sáng lập nên 6 công ty, số công ty tôi tham gia với vai trò bạn bè và cố vấn còn nhiều hơn nữa. Tôi

nhận thấy, mỗi người khởi nghiệp thành công đều là những người còn sót lại sau một quá trình đầy thách thức. Trước khi có được thành công sau cùng, họ đều trải qua việc đứt đoạn dòng tiền mặt, không có tiền trả lương, bó tay với việc quảng bá mở rộng thị trường, bạn bè đối tác trở mặt thành thù. Cho nên, những người khởi nghiệp không được than thân trách phận, phải hiểu rằng đâu chỉ mình bạn nếm trải long đong thách thức, mọi người đều như nhau, đều trải qua mọi khó khăn thách thức, chỉ có điều bạn không thấy mà thôi.

2. Vĩ đại đều từ chịu đựng mà ra

Hy vọng, chính là ráng kiên trì thêm năm ba dặm; thành công, chính là đã kiên trì được năm ba dặm. Ông trời luôn thử thách sự nhẫn nại và sức chịu đựng của bạn, đến giây cuối cùng mới để bạn thắng. Thành công luôn chỉ đến khi bạn đã sẵn sàng vứt bỏ tất cả, kiên trì bước đi, khi bạn đã rã rời mệt mỏi và chẳng còn hy vọng gì nữa.

Kẻ sống sót là vua

Trong *Anh hùng xạ điêu* của Kim Dung, có một câu nói của nhân vật Chu Bá Thông khiến tôi ấn tượng sâu sắc, ông ta nói rằng, võ công của ai cao nhất? Người có thể sống lâu nhất chính là người có võ công cao nhất, chỉ cần chịu đựng, chịu đựng đến khi cao thủ giống bạn đều chết hết rồi, thì bạn là đệ nhất thiên hạ. Chân lý này cũng giống như làm doanh nghiệp, một doanh nghiệp sống được 100 năm, không muốn phát triển nữa cũng sẽ trở thành anh cả của thị trường phân khúc.

Phùng Luân nói "vĩ đại đều từ chịu đựng mà ra", thành công không phải là kết quả của một tiến trình được cài đặt sẵn, mà là của sự thể nghiệm sai lầm, sau khi đã đi qua

những khúc cua, những con dốc, chúng ta mới tìm ra con đường ấy một cách chính xác nhất.

Chìa khóa thành công là luôn kiên trì 5 phút

Nhiều khi thành công hay không thường nằm chính ở "khoảnh khắc" cuối cùng. Giống như leo núi, bạn phải tự leo, không được leo thiếu dù chỉ một con dốc, một dặm đường. Chẳng ai có thể thay bạn, chẳng có cách nào để tránh, nên có oán than cũng chẳng có tác dụng gì. Bạn chỉ có thể điều hòa hơi thở, điều hòa tâm thế, từng bước dấn thân tiến lên phía trước, không sợ chậm chỉ sợ đứng lại, chỉ cần kiên trì bước, cuối cùng sẽ đến đỉnh. Khi đó nếu người khác đều bỏ cuộc hoặc đã hy sinh, thì bạn chính là người chiến thắng duy nhất.

Phải kiên trì 5 phút cuối cùng, phải là người ngã xuống sau cùng. Rất nhiều việc, thành bại chỉ trong khoảnh khắc, thứ mà bạn đạt được sau khi đã kiên trì 5 phút cuối cùng có thể chính là thành công.

Năm 2010, tôi cùng mấy người bạn đi Tam Á cưỡi ngựa leo núi Ngũ Chỉ. Ngày thứ ba khi phải cưỡi ngựa hơn 70 km dưới ánh nắng gắt, nhiều người đều bỏ cuộc leo lên xe, chỉ còn tôi và một ông anh là đang kiên trì. Ông anh ấy cưỡi ngựa nhanh hơn tôi, đi tít đằng xa trước mặt, anh em trên xe ai cũng khuyên nên bỏ cuộc lên xe. Khi đó, tôi chỉ tin rằng: kiên trì, không được bỏ cuộc, kiên trì! Dần dần thể lực của tôi đạt đến cực hạn, mọi người lại hối thúc phải tranh thủ thời gian đi dự tiệc, tôi lại tự nói với mình rằng phải kiên trì cưỡi ngựa qua con dốc trước mặt kia rồi sẽ lên xe, kết quả sau khi đã qua dốc tôi phát hiện kế tiếp là một sườn dốc đổ xuống dài ngút tầm mắt đến 5 cây số. Lúc này, những người đã khuyên tôi lên xe ấy nhao nhao nhảy xuống vớ lấy xe đạp để trượt xuống dốc, họ rất tiếc, vì nếu

kiên trì hơn 500 mét cuối cùng, thì đã hoàn thành toàn bộ hành trình giống như tôi. Cùng cưỡi ngựa hơn 70 cây số, chỉ vì không kiên trì được 500 mét cuối cùng, kết quả có người thành công có người thất bại!

Khi Đại tướng Hoàng Vĩnh Thắng đánh trận ở Đông Bắc, có một lần chiến đấu vô cùng khó khăn, quân lính dần trụ không nổi. Khi ông ta chuẩn bị rút quân, liền phát hiện kẻ địch bắt đầu pháo kích, rất nhanh ông ta đoán rằng địch cũng đang cần rút quân, liền lập tức ra lệnh cho quân lính giữ vững đội hình chờ thêm 5 phút nữa, quả nhiên quân địch rút lui, Hoàng Vĩnh Thắng tức tốc truy kích, kết quả thắng to.

Khi bạn sức cùng lực kiệt cũng là lúc đối thủ mệt mỏi, khi bạn muốn đánh trống thu quân có thể đối thủ cũng đang đánh trống thu quân, ai có thể cắn răng chịu đựng kiên trì hơn 5 phút, người đó là kẻ chiến thắng sau cùng. Sự kiên trì đến sau cùng này, chẳng có liên quan gì đến thể lực, hay tài nguyên, mà thách thức chính là niềm tin của bạn, phẩm chất ý chí của bạn.

3. Phải xem mỗi cơ hội có được là cơ hội cuối cùng, may ra mới thành công

Quyết chiến là một dạng tinh thần, còn kiên trì đến cùng là một dạng thái độ khởi nghiệp. Điều gọi là tiến thủ chính là cảnh giới không ngừng đem điểm cao của ngày hôm nay đặt thành điểm thấp của ngày mai, cũng như quyết tâm biến 5% hy vọng thành 100% hiện thực. Thành công là biến thứ không thể thành có thể.

Người có quá nhiều cơ hội không dễ thành công

Thường người có càng nhiều cơ hội thì càng không dễ thành công, vì họ rất dễ bỏ cuộc, khi không giành được

mục tiêu trước mắt họ lập tức vứt bỏ, gặp trở ngại thì thoái lui, không muốn kiên trì. Người có ít cơ hội thì khi có được lại tỏ ra quý trọng, kiên trì đến cùng xem đó là cơ hội cuối cùng của đời người, phát huy hết mọi năng lực, cuối cùng thường đạt được thành công.

Tôi có người bạn rất thông minh, suốt 20 năm qua có được không ít cơ hội, có lần anh ta hỏi tôi: "Sao mấy cơ hội ấy tớ đều đã làm, nhưng lại không làm được, còn người khác thay tớ làm thì lại kiếm được nhiều tiền vậy?" Câu trả lời của tôi là: "Vì cơ hội của cậu quá nhiều." Bạn tôi có quá nhiều cơ hội để lựa chọn, nên thường khi gặp cơ hội mới, anh ta sẽ vứt bỏ những thứ đang có trong tay để nhảy vào cơ hội mới ấy.

Tuy số cơ hội mà ông trời trao cho mỗi người là như nhau, nhưng một số cơ hội hi hữu chỉ đến với một thiểu số những người may mắn. Khi cơ hội đến bạn phải nắm chắc, đặc biệt là những cơ hội ngàn năm hiếm có, nếu không sẽ hối hận suốt đời, và ông trời cũng sẽ không ban vận may lần hai cho bạn đâu!

Biến 5% hy vọng thành 100% hiện thực

Theo tôi quan sát, trong số những người khởi nghiệp thất bại: 50% chưa nghĩ kỹ đã làm, 15% không kiên trì, 10% chưa dốc hết tâm sức, 10% không gặp may mắn, 5% thời cơ không đúng, 5% tài lực không đủ, 5% năng lực hạn chế. Cho nên, thành công hay không chủ yếu phải xem xét ở bản thân bạn.

Thành công không cần phải đánh đâu thắng đó. Nắm chắc một cơ hội là đủ để có được một doanh nghiệp, sự thành công của đa số công ty đều vì đã làm thành công một sản phẩm, QQ đối với Tencent, phần mềm diệt virus miễn

phí với 360, mạng lưới điểm thanh toán ở các cửa hàng tiện lợi đối với Lakala.

Cơ hội là thứ xuất hiện từ nhiều yếu tố gộp lại! Có một số cơ hội, một khi bỏ lỡ, sẽ không bao giờ có được nữa. Lenovo nắm bắt được cơ hội mua lại PC của IBM, khiến Lenovo ngay tức khắc trở thành thương hiệu quốc tế, đứng vào hàng 500 công ty hàng đầu thế giới. Nếu không nắm chắc cơ hội này, tập đoàn Lenovo ngày nay có lẽ cũng chỉ thuộc hạng bình thường.

Phần 3: 7 lời khuyên lớn người khởi nghiệp cần biết

Lời khuyên 6

Chỉ có thể dựa vào chính mình

Phàm là những người chỉ biết dựa vào người khác thì đến chết cũng chẳng biết vì sao lại chết. Dựa vào chính mình không có nghĩa là không cần cổ đông, tập thể, doanh nghiệp và nhà đầu tư đối tác. Điều người khởi nghiệp cần phải nhớ đó là bất kể bạn trao quyền cho cấp dưới, cầu cứu cấp trên, hay tìm kiếm sự hỗ trợ xung quanh, thì mọi kết quả đạt được đều do bản thân bạn chịu hoàn toàn trách nhiệm. Câu nói nắm tất cả trong lòng bàn tay, không phải là câu nói suông, trong lòng bạn nhất định phải suy xét xem: bạn có thể làm tốt, có thể làm được hay không? Sau đó phải dốc 100% toàn lực để phán đoán và ứng đối.

Phùng HâmChủ tịch kiêm CEO
Công ty TNHH Khoa học Kỹ thuật Baofeng Beijing

1. Nhà sáng lập không bao giờ được bỏ cuộc

Nhà sáng lập là phòng tuyến cuối cùng của công ty, gặp phải tình huống nào cũng phải đứng vững, dù trời long đất lở cũng phải ráng mà gánh, dù khổ đau đến mức nào cũng ráng mà chịu, dù tài khoản chẳng còn một xu cũng phải ra vẻ đang sống giữa biển tiền, dù răng có rụng máu có chảy cũng ráng mà nuốt vào, làm như chẳng có gì xảy ra. Những

lúc càng khó khăn, càng cần phải tỏ ra tràn đầy niềm tin để cổ vũ cấp dưới.

Nhà sáng lập không có đường lui

Phùng Hâm của Baofeng đã nói về 4 nguyên tắc khởi nghiệp của bản thân: (1) Việc gì cũng chỉ có thể dựa vào bản thân. (2) Việc gì cũng đều có cách giải quyết và có một lời giải đúng duy nhất. (3) Hễ chuyện gì bạn lo lắng nhất định nó sẽ xảy ra. (4) Hưởng thụ quá trình khởi nghiệp.

Có người hỏi: Chẳng phải mọi người thường bảo khởi nghiệp cần dựa vào tập thể sao, sao lại nói việc gì cũng chỉ có thể dựa vào bản thân chứ? Tôi đã thay Phùng Hâm giải thích rằng: (1) Với nhà sáng lập, dù tài giỏi đến đâu, bạn nên biết dù trời có sập xuống, chỉ có mình bạn gánh chịu, những người khác có thể nói "không biết làm", riêng nhà sáng lập không thể nói như vậy. (2) Những việc bạn không biết làm, thì đừng mong cấp dưới của bạn biết làm. (3) Đừng quá kỳ vọng vào nhà đầu tư, đừng ra quyết sách kinh doanh theo ý họ, chỉ dựa vào bản thân bạn, dựa vào đội ngũ của bạn.

Đây chính là tâm thái làm việc của nhà sáng lập. Đa số các công ty khởi nghiệp, nhà sáng lập là Tổng Giám đốc, người này thường phải kiêm giám đốc tài chính, giám đốc khách hàng, thậm chí tiếp tân, nhân viên giao hàng. Công ty trong thời kỳ khởi nghiệp, bất cứ vị trí nào một khi khuyết đi, thì nhà sáng lập đều phải tự mình lấp vào chỗ trống đó.

Mọi quyết định khó khăn nhất đều cần nhà sáng lập đưa ra, mỗi quyết định đều có thể liên quan đến sự tồn vong của doanh nghiệp, việc càng khó càng không ai có thể bàn bạc cùng bạn, thậm chí ngay cả trợ lý thân thiết nhất cũng tạm thời không thể dựa vào. Sự bối rối, nhu nhược của bạn

không được hiện ra trước mắt cấp dưới, thậm chí không được thể hiện trước mặt các cổ đông. Đây chính là cuộc sống của người khởi nghiệp.

2. Ba việc khó khăn nhất trong giai đoạn đầu khởi nghiệp chỉ có thể dựa vào nhà sáng lập

Giai đoạn đầu khởi nghiệp cần phải giải quyết 3 vấn đề lớn, tìm phương hướng, săn người và kiếm tiền, vượt qua được ba đỉnh núi cao này thì về cơ bản đã qua được thời kỳ đầu khởi nghiệp. Ba đỉnh núi này về nguyên tắc phải do đích thân người khởi nghiệp vượt qua, không thể trông chờ hòa thượng nơi khác đến giúp, mà bạn cũng chẳng thể thỉnh được một hòa thượng nào như thế, dù có mời được thì họ cũng chẳng thể niệm được bản kinh khởi nghiệp này của bạn.

Dựa vào bản thân để vượt qua 3 ngọn núi cao

Tìm phương hướng phải dựa vào mình

Những người khởi nghiệp trước đây, trước khi xuất phát chỉ có ý nghĩ là muốn khởi nghiệp, còn làm gì thì phải tìm kiếm dần trong quá trình khởi nghiệp, người khởi nghiệp ngày nay trước khi xuất phát thường lập một phương hướng. Nhưng dù xưa hay nay, tất cả đều phải điều chỉnh phương hướng từ ngày đầu bước chân vào thị trường, chẳng ai quy hoạch được việc kinh doanh trong tương lai ngay trước khi bắt đầu khởi nghiệp cả. Thị trường biến đổi theo thời gian, phương hướng của đối thủ cạnh tranh biến đổi theo thời gian, nên phương hướng xác định ban đầu

cũng phải điều chỉnh theo thời gian. Đa số điểm cuối cùng của các công ty thành công cách xa những ý tưởng khi khởi sự. Kinh nghiệm của tôi là, tìm phương hướng là trọng tâm trong thời kỳ đầu khởi nghiệp, chỉ có thể dựa vào nhà sáng lập, thậm chí còn phải nương nhiều hơn vào sự linh cảm của một nhân vật thống lĩnh đội quân.

Săn người phải dựa vào bản thân

Trong bất cứ giai đoạn nào của doanh nghiệp nào, người luôn là nhân tố thiếu. Những người tin vào con đường khởi nghiệp, chấp nhận những khổ cực của quá trình khởi nghiệp, mạo hiểm khởi nghiệp lại càng hiếm. Công ty khởi nghiệp không thể cung cấp những đãi ngộ giống như công ty lớn, không thể tạo ra cảm giác ổn định và phương hướng nghề nghiệp như công ty lớn, công ty khởi nghiệp thiếu người, khó tuyển người, là hiện tượng phổ biến. Không có cách giải quyết nào tốt hơn, chỉ có thể tìm kiếm bồi dưỡng từ nội bộ, cũng như đích thân người đứng đầu đi săn, nhất là săn nhân tài cấp cao. Đừng mong bộ phận nhân sự có thể tuyển dụng giúp bạn, đừng cho rằng thợ săn đầu người có thể tuyển giúp bạn, bạn cần đích thân đi làm việc đó. Jobs đã phải tốn cả nửa đời người mới ý thức đầy đủ về giá trị của nhân tài. Ông từng nói: "Trước đây tôi thường cho rằng một nhân tài xuất sắc có thể gánh được hai nhân viên bình thường, giờ tôi cho rằng họ có thể gánh được 50." Ông dành khoảng ¼ thời gian làm việc để tuyển dụng nhân tài. Nhân viên quản lý cấp cao thường hiệu quả hơn khi giới thiệu về mục tiêu viễn cảnh của công ty với nhân tài.

Kiếm tiền cũng phải dựa vào bản thân

Quá trình huy động vốn của doanh nghiệp là quá trình nhà đầu tư kết nối với nhà sáng lập. Đầu tư, nhất là giai

đoạn đầu, là đầu tư con người, rất ít có cuộc huy động vốn nào mà chỉ dựa vào CFO là xong việc, CEO muốn làm người chủ trì cuộc chơi trong quá trình huy động vốn cũng là việc làm không tưởng.

Việc bản thân không biết làm thì đừng nên trông mong cấp dưới có sáng kiến hơn người

Người khởi nghiệp cần vừa hiểu được quản lý vừa hiểu được nghiệp vụ.

Công ty cần giải quyết hai vấn đề lớn về kinh doanh: vấn đề quản lý và vấn đề nghiệp vụ. Vấn đề quản lý tồn tại ngay từ ngày đầu khởi nghiệp. Theo đà mở rộng công ty, cơ cấu phân cấp càng nhiều, độ khó quản lý cũng tăng lên. Vấn đề nghiệp vụ có sự khác biệt lớn giữa các công ty khác nhau, nó vây quanh việc làm thế nào để đưa sản phẩm tiêu thụ đi triển khai.

Trần Hạo – Phó Tổng Giám đốc cấp cao của Lakala đã tổng kết: người quản lý chẳng khác nào người lái xe lên dốc, bạn có thể chuyển hướng, có thể tăng ga, có thể thắng xe, nhưng tuyệt đối không được buông vô-lăng, ngay khoảnh khắc bạn buông vô-lăng, cũng có thể là khoảnh khắc xe tan người nát. Cảm giác trách nhiệm của người quản lý không bao giờ được mất đi, nó cần phải như bóng với hình, phải luôn nhớ kỹ. Thư Thế Trung của China UnionPay cũng từng nói: “phương pháp + trí tuệ” mới có thể thành công, “mục tiêu – con đường – phương pháp” cần phải hợp nhất mới có khả năng thi hành, lãnh đạo cần đích thân bố trí chiến lược chiến thuật, việc trao quyền cho cấp dưới chỉ nên là việc trao quyền về nhiệm vụ công việc trong chấp hành chiến lược chiến thuật ấy.

Những điều mà hai nhà quản lý giàu kinh nghiệm này nói đều là trách nhiệm của người lãnh đạo, không thể thoái thác trách nhiệm vì lý do đã trao quyền.

3. Đừng mong người khác đến cứu bạn

Khi khủng hoảng đến chỉ có thể dựa vào bản thân, khi doanh nghiệp xảy ra vấn đề, bạn chỉ có thể dựa vào bản thân, đừng trông mong vào nhà đầu tư, bạn bè hoặc công nhân viên có thể cứu bạn. Một khi bắt đầu khởi nghiệp, bạn cần phải đứng thẳng trên đôi chân của mình để thiết kế và giải quyết tất cả, phải có dự báo cho tình huống xấu nhất, luôn sẵn sàng tự cứu chính mình.

Công ty tư vấn chỉ có thể thêu hoa vào thảm đẹp

Chỉ nên kỳ vọng chứ đừng trông đợi vào công ty tư vấn Những việc mà công ty tư vấn có thể làm chỉ là đóng vai trò trung gian môi giới, họ không có ảnh hưởng đến quyết sách của đối phương, cũng không thể quyết định thay bạn, mà dù có thể đi nữa cũng thường khó thoát khỏi sự nghi ngờ của các bên có giao dịch liên quan. Về bản chất, họ đều hy vọng giao dịch thành công, vì điều này quan hệ mật thiết đến lợi ích của họ, nên rất khó xem kiến nghị của họ đáng tin hay không.

Mọi công ty tư vấn đều chỉ có thể thêu thêm hoa cho tấm thảm đẹp hơn chứ không thể thay bạn dệt nguyên cả tấm thảm, vì thế bạn vẫn phải dựa vào bản thân là chính. Họ chỉ giỏi đánh bóng xuôi chiều gió, còn những thứ mà công ty trong giai đoạn đầu khởi nghiệp gặp phải đều là ngược

chiều gió. Các khoản phí trả cho công ty tư vấn cũng là một gánh nặng khủng khiếp.

Luôn sẵn sàng tự cứu mới có thể sống lâu trăm tuổi

Mọi người ai cũng thích thêm hoa trên gấm. Khi ngân hàng tìm bạn cho bạn vay tiền chắc chắn là khi bạn không có nhu cầu vay, còn khi bạn thiếu thốn tìm đến họ chắc chắn họ sẽ không cho bạn vay. Nhiều nhà đầu tư ngoài tiền ra còn có thể cho bạn nhiều nguồn tài nguyên khác, điều này bạn có thể hy vọng nhưng chớ kỳ vọng quá cao. Họ sẽ giới thiệu quan hệ nghiệp vụ giúp bạn, nhưng hợp tác được hay không còn phải xem đối phương có cần dịch vụ của bạn hay không.

Đừng mong nhà đầu tư sẽ đầu tư thêm để cứu bạn, họ có nguyên tắc của họ, họ là duy nhất của bạn, nhưng bạn chỉ là một trong hàng chục công ty họ đầu tư. Nếu họ đánh giá giá trị doanh nghiệp của bạn đang suy giảm, họ sẽ ngay lập tức giảm tinh thần và sức lực đổ vào doanh nghiệp của bạn.

So với việc trông đợi người khác đến cứu mình, chi bằng hãy tranh thủ thời gian tự cứu. Trời chỉ giúp những người tự biết giúp mình, nếu bản thân bạn không dồn hết tâm sức thì làm sao mong người khác chìa tay ra cứu vớt bạn.

Lời khuyên 7

Lãnh đạo phải có khả năng dự báo

Nắm được quy luật hằng thường, là nền tảng để tướng soái có được khả năng dự báo. Có khả năng đó hay không phải xem người khởi nghiệp có hiểu được quy luật hằng thường hay không. Quy luật hằng thường đáng tin cậy, không chỉ liên quan đến kinh nghiệm mà còn có mối quan

hệ với sự chuyên nhất và liên tục. Lời khuyên 7 nói về khả năng dự báo, là tác giả có khả năng dự báo, do đó văn phong gần gũi, đáng tin, dễ đọc và dễ hiểu. Những câu chuyện trong sách phần nhiều lấy từ kinh nghiệm đã kinh qua của tác giả, hoặc những trường hợp mà chúng ta đã biết rõ, cho nên có giá trị tham khảo thực hành rất tốt. Phong cách trình bày của tác giả đem lại cảm giác hài hòa về tiết tấu, trong cương có nhu, vừa lý thuyết vừa thực hành, bổ sung cho nhau.

Lưu Tô TíNhà sáng lập *www.allsagesbooks.com*

1. Dự báo tương lai là trách nhiệm của người cầm quân

Người lãnh đạo cần có khả năng dự báo, thấy chỗ màngười khác chưa thấy, nghĩ đến điều mà người khác chưa nghĩ đến, sáng chế ra những sản phẩm mà người khác chưa tạo ra. Chỉ có dự báo được tương lai mới có thể làm được những việc đúng đắn, chỉ có dự báo được tương lai mới có thể đi được xa hơn.

Chỉ có dự báo được tương lai mới có thể làm được những việc đúng đắn

Dự báo càng sớm, càng rõ ràng tương lai, bạn càng có thể làm được những việc chính xác. Chúng ta không thể yêu cầu nhà sáng lập phải có khả năng dự báo, nhưng là nhà sáng lập, bạn cần có ý thức dựng nhà khi trời chưa mưa, học để biết cách dự báo tương lai.

Người mà không lo xa tất yếu sẽ có họa gần kề. Tôi từng nghe một cán bộ kể chuyện 15 năm trước làm thế nào để

khai thông bế tắc, đem toàn bộ đất đai của thôn quy hoạch thành đất xây dựng, còn toàn bộ thôn kế bên đều biến thành đất nông nghiệp. Năm đó chỉ vì hiếu kỳ với đội đo vẽ và quy hoạch đến thôn, nên ông ta đã chủ động đến gặp để tìm hiểu, đồng thời dũng cảm chọn hành động khai thông. Ngày nay, đời sống của người dân hai thôn một trời một vực, có thể thấy tính quan trọng của dự báo tương lai, việc lo xa của cán bộ thôn có thể làm thay đổi số phận của mấy đời người.

Xã hội cạnh tranh quyết liệt, doanh nghiệp cách mốc phá sản chỉ 18 tháng. Trước khi xây dựng công ty, người khởi nghiệp phải hiểu rõ, chỉ cần bản thân bất cẩn sẽ lập tức rơi xuống đáy vực, thậm chí rất khó xoay chuyển tình thế. Vì vậy, người khởi nghiệp luôn phải suy nghĩ nhiều hơn người khác, luôn phải sẵn sàng cho tình huống xấu nhất với sự chuẩn bị chu toàn nhất.

Gần đây thường nghe người khởi nghiệp than vãn ông trùm của một ngành nào đó thường sao chép sáng chế của người khởi nghiệp, khiến người khởi nghiệp chẳng còn cơ hội. Nếu anh ta có khả năng dự báo, đâu đến mức xảy ra tình cảnh này. Người khởi nghiệp đối mặt với môi trường khởi nghiệp giống nhau, tại sao có người thành công còn bạn thì chưa? Có lẽ bạn không nên chọn khởi nghiệp theo hướng này. Cỏ chẳng mọc được dưới gốc cây to, đó là vì bạn không có được ánh sáng và nước đủ nhu cầu, nên bạn không nên trông đợi trở thành một cây to dưới bóng của một cây lớn khác.

Chỉ khi dự báo được tương lai mới có thể đi xa hơn

Dốc hết khả năng để dự báo tương lai là trách nhiệm chính của người cầm quân, cũng là tiền đề của thành công. Điều quan trọng ở người cầm quân không phải là cúi đầu

kéo xe mà phải ngửa mặt nhìn đường, nếu không doanh nghiệp chẳng thể đi xa.

Chẳng có ai sống suôn sẻ đến già, doanh nghiệp cũng vậy, chỉ có những doanh nghiệp nào đã trải qua khủng hoảng đồng thời vượt qua được tất cả mới thật sự là doanh nghiệp mạnh. Nếu bạn chưa thất bại, xác suất gặp thất bại về sau này càng tăng.

Khi doanh nghiệp thuận lợi nhất cũng là lúc nguy hiểm nhất, người khởi nghiệp lơ là mất cảnh giác. Chẳng công ty nào luôn thuận buồm xuôi gió. Apple hiện đang huy hoàng như mặt trời giữa trưa, trong quá khứ cũng gặp phải những vấn đề lớn như cắt giảm nhân viên, sai sót trong sản phẩm, có thời cổ phiếu rớt đến mức sắp bị buộc phải rút khỏi sàn giao dịch.

Đối với nhân tài cầm quân, quan trọng nhất là có đủ 3 năng lực: (1) Đứng cao hơn: thoát ra khỏi những chiến thuật và tình tiết nhỏ nhặt cụ thể để suy nghĩ và quy hoạch ở tầm cao chiến lược. (2) Nhìn xa hơn: cần có khả năng dự báo xa, khi sự việc còn chưa xảy ra. (3) Hiểu rõ hơn: phải giỏi ở việc quy nạp, tổng kết, chắt lọc, có thể phân biệt rõ chính phụ và nặng nhẹ, thong thả và cấp bách. Có tri thức mà không có năng lực là kẻ tầm thường, có năng lực mà không có tri thức là tướng tài, có tri thức có năng lực là soái tài.

Với nhà sáng lập, dù không thể dự báo được tương lai xu hướng và hình thế vĩ mô của quốc gia, cũng cần phải dự báo được tương lai của ngành; dù không thể dự báo được tương lai của ngành, cũng cần phải dự báo được tương lai của doanh nghiệp, nếu không thì thất bại là điều chắc chắn.

Nếu muốn dự báo tương lai chính xác hơn, người cầm quân cần phải làm được ba điểm sau:

Đầu tiên, phải "liệu cơm gắp mắm, ăn trông nồi ngồi trông hướng". "Liệu cơm gắp mắm" là chỉ một nghiệp vụ hoàn toàn chín muồi. "Ăn trông nồi" là chỉ nghiệp vụ trước mắt tuy chưa hoàn toàn chín muồi, nhưng thị trường đã lộ ra nhu cầu tăng trưởng liên tục. Với doanh nghiệp vừa và nhỏ, có "cơm để liệu mắm", "có nồi để trông" là được rồi, nhưng với doanh nghiệp có hoài bão, còn cần phải "trông hướng", tức là sắp đặt nghiệp vụ của tương lai.

Tiếp đến, người cầm quân cần phải thường xuyên "đứng xa mà ngắm tranh". Trong ngành khoa học kỹ thuật cao, không thường xuyên tiến lên trước một bước, bạn không thể nào sinh tồn tiếp được. Ngay từ đầu bạn tuyệt đối không được khóa chặt bộ não của mình vào những việc cụ thể, mà cần thoát ra khỏi những việc cụ thể để dễ dàng quan sát rõ tình hình. Nhãn quan của người cầm quân vô cùng quan trọng, chỉ khi nào nhìn xa trông rộng bạn mới có thể tiến xa được.

Cuối cùng, người cầm quân phải đi ra ngoài để mở rộng nhãn quan. Tôi mong muốn nhà sáng lập không nên chỉ chăm chăm vùi đầu vào những công việc nhỏ nhặt trong doanh nghiệp, mà phải đi ra ngoài. Phải ra xã hội rộng lớn, thoát khỏi những sự việc cụ thể, để đánh giá doanh nghiệp mình từ góc độ xa hơn – cao hơn, để nhìn nhận về triển vọng phát triển và phát hiện những vấn đề đang tiềm ẩn trong hiện trạng. Hãy đi ra ngoài xã hội, tham gia các tổ chức ngành nghề, gia nhập các hội nhóm, tiếp xúc với những người ở tầng lớp cao hơn, bàn luận về hình thế của kinh tế vĩ mô, trao đổi kinh nghiệm với nhau, thậm chí là nói chuyện trên trời dưới đất cũng sẽ vô cùng giá trị..

2. Thiết lập trước cục diện, hành động trước đối thủ

Một khi phát hiện vấn đề, phải tức tốc ra quyết định, tức tốc hành động, đừng ảo tưởng rằng kỳ tích sẽ xuất hiện. Thứ có thể giải quyết được là hành động của bạn, nhất là bạn phải thiết lập trước cục diện, hành động trước đối thủ.

Tức tốc ra quyết định, tức tốc hành động

Nhà sáng lập cần chuẩn bị sẵn sàng những tình huống mà trong tương lai doanh nghiệp có thể phải đối mặt, nếu trước khi sự việc xảy ra mà không có chuẩn bị nào, thì khi sự việc thật sự phát sinh rất có thể là "tai họa ngập đầu". Nếu phát hiện ra mầm mống khủng hoảng, phải tức tốc ra quyết định, tức tốc hành động.

Trong bộ phim *Liang jian* có một tình tiết, bộ đội đặc công của Nhật bị bao vây ở huyện Bình An, những người đứng đầu phía Nhật đã đem vợ mới cưới của Lý Vân Long để uy hiếp Lý Vân Long tạm ngừng tấn công 15 phút để thương lượng. Nhưng Lý Vân Long nói: "Chúng ta đều biết một phút đã có thể quyết định thắng bại! Trừ khi các người lập tức buông vũ khí, nếu không tôi lập tức cho bắn pháo!" Trên chiến trường, một phút đã có thể quyết định thành bại. Kinh doanh cũng giống như vậy, chiến lược cần phải điều chỉnh kịp thời, sai lầm của doanh nghiệp nếu điều chỉnh trễ một phút thì mức độ khó khăn càng tăng lên gấp bội.

Người cầm quân phải quyết đoán, dám giữ dám buông. Thị trường thiên biến vạn hóa chỉ trong chớp mắt, 5 phút có thể là ranh giới giữa thiên đường và địa ngục. Biên độ thời gian nhỏ nhất là tuần, ngày hay giờ, sẽ quyết định tốc độ, còn tốc độ quyết định thành bại. Người nào xem biên độ thời gian nhỏ nhất của mình là tuần sẽ hành động chậm

hơn 7 nhịp so với người coi biên độ thời gian nhỏ nhất là ngày! Khởi nghiệp cần những người lấy giờ là đơn vị thời gian nhỏ nhất.

Thiết lập trước cục diện

Trong cạnh tranh thị trường, ưu thế xuất phát trước không nên xem thường. Số liệu thống kê cho thấy, ưu thế của người xuất phát trước vô cùng to lớn, trở thành thương hiệu đầu tiên bước vào tim người tiêu dùng sẽ tạo nên ưu thế cực lớn cho bản thân.

Người cầm quân phải luôn chú ý quan sát thị trường, phải biết sản phẩm mà hiện tại doanh nghiệp nương vào đó để thành công rất có thể sẽ trở thành sản phẩm đào thải trên thị trường vào ngày mai, không thiết lập trước cục diện, thì khi nước đến chân mới nhảy e rằng thất bại thảm hại là điều tất yếu. Microsoft từng thống lĩnh các máy tính văn phòng, nhưng sự phán đoán sai lầm đối với mạng Internet, đã khiến công ty này phát triển rất khó khăn.

Năm 1994, tôi ký thỏa thuận hợp tác với "Báo *Thanh niên Bắc Kinh*" cùng sáng lập "Tuần san *Thời đại máy tính*". Đến năm 1996, chúng tôi phát triển rực rỡ, suốt một thời gian hầu như các thương hiệu IT chủ yếu trên thị trường đều trở thành khách hàng quảng cáo của chúng tôi, tính đến trước khi bắt đầu năm thứ hai thì toàn bộ diện tích quảng cáo đều đã bán hết còn giá thì không ngừng tăng lên. Công ty chìm trong bầu không khí lạc quan. Nhưng tôi biết rõ, thời hạn 3 năm của thỏa thuận kết thúc, "Báo *Thanh niên Bắc Kinh*" chưa chắc đã gia hạn thỏa thuận, dù có tiếp tục thì các điều kiện cũng khó khăn hơn, do đó chúng tôi cần tận dụng tối đa khoảng thời gian hai năm còn lại trong thỏa thuận để xây dựng nên nghiệp vụ tương lai cho công ty. Tôi vạch ra "kế hoạch 02", xây dựng một nhóm mấy

hạng mục, mục tiêu là dựa vào viễn cảnh tươi sáng trong 3 năm mà mối quan hệ hợp tác giữa chúng tôi với "Báo *Thanh niên Bắc Kinh*" đem lại, sử dụng thương hiệu và lợi nhuận của "Tuần san *Thời đại máy tính*", tạo ra mấy điểm tăng trưởng nghiệp vụ mới, nếu sau khi hết hạn thỏa thuận mà điều kiện hợp tác không được như ý, thì những điểm tăng trưởng nghiệp vụ mới này sẽ trở thành nghiệp vụ chính của công ty trong tương lai. Đây là lý do ra đời của tạp chí *Đầu tư Trực tiếp "Life Express"*, Công ty Quảng cáo Weilan Guiji và Công ty Quan hệ cộng đồng Blue Focus.

3. Luôn có dự trữ, sẵn sàng tự cứu

Càng những lúc thuận buồm xuôi gió, người thuyền trưởng càng phải thận trọng và cảnh giác, tuyệt đối không được manh động mạo hiểm, cách mạng thắng lợi muộn nửa năm hay một năm không phải là vấn đề, cách mạng thất bại mới đáng sợ. Dù nắm được cơ hội lớn cũng không bao giờ được dốc toàn lực, luôn phải có đội quân dự bị đó là tuyệt chiêu bách chiến bách thắng.

Không được có tư tưởng "được ăn cả ngả về không"

Trong đánh bạc, thua thảm nhất là thua khi trên tay nắm bài tốt và thua vì quyết định "được ăn cả ngả về không", còn nhà thắng sau cùng là những người nào dù nắm con bài lớn cỡ nào đi nữa nhưng vẫn luôn giữ lại vài phần dự trữ. Không bao giờ dốc toàn lực, chẳng khác nào khi đánh nhau, nếu bạn dốc sức vào một cú đấm nhưng đấm trượt, thì người bị thương chắc chắn là bạn. Làm doanh nghiệp cũng như vậy, lúc nào cũng cần suy nghĩ đến lúc sau khi đã

ra tay, cần phải giữ lại một phần sức lực để dự phòng, được ăn cả ngả về không là trò bán mạng chứ không phải kinh doanh.

Kế hoạch kinh doanh tuy không thể khoa trương đến mức mỗi kế hoạch đều phải có dự phòng, nhưng chiến lược lớn thì nhất định phải có dự phòng. Thói quen khi ra quyết định của tôi là trước hết phải đặt giả thuyết tình huống xấu nhất là gì, nếu xuất hiện tình huống xấu nhất sẽ ứng phó ra sao, kết quả xấu nhất nếu không ứng phó được là gì. Tôi phải xem mình có cơ hội "tái sinh lần nữa" hay không, nếu không có nghĩa là hậu quả xấu ấy là thứ tôi không thể chịu nổi, do đó cần phải bỏ qua; nếu còn cơ hội "gỡ gạc" thì chẳng cần phải do dự mà hãy mạnh dạn đặt cược.

Trong chiến tranh luôn để lại đội quân dự bị là việc quan trọng nhất, trong kinh doanh nếu vung tay quá trán, dốc hết toàn lực không chút phòng bị thì đó chính là đầu dây mối nhợ của thất bại. Collins trong cuốn sách *How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In* nói đến 5 giai đoạn từ ưu tú đến suy vi của doanh nghiệp, sự suy vi sớm nhất bắt nguồn từ sự ngạo mạn tự mãn và vung tay quá trán. Khi công ty bất chấp hậu quả tiến quân vào lĩnh vực mà doanh nghiệp không thể làm tốt nhất, khi doanh nghiệp hy sinh hiệu quả vượt trội hiện có để làm cái giá chạy theo tăng trưởng, khi doanh nghiệp vẫn cố chấp tiến tới khi đối mặt với sự mâu thuẫn hoặc thông tin cho thấy quyết sách là bất lợi, thì "họa diệt thân" đã ở ngay trước mắt.

Nếu một doanh nghiệp không cân nhắc thực lực của mình mà vung tay quá trán, thiếu các tướng can trường có thể lãnh trách nhiệm thắng lợi ở những vị trí quan trọng,

doanh nghiệp ấy đang tự đào mồ chôn mình. Nếu người ra quyết định của doanh nghiệp quá mạo hiểm mà không cân nhắc đến hậu quả của sự mạo hiểm ấy, công ty cũng nhanh chóng rơi vào vòng suy thoái.

Chỉ huy có kinh nghiệm trước khi chiến đấu đều để lại một đội phòng bị, chưa đến lúc cần thiết sẽ không dùng đến. Người khởi nghiệp cần có phòng tuyến của mình, chưa đến lúc vạn bất đắc dĩ thì không được phá vỡ. Phòng tuyến của một công ty thuộc loại hình khởi nghiệp chính là cho dù dự án tốt đến mấy đi nữa, cũng không nên đem toàn bộ số vốn mình có đặt vào đó.

Càng thuận buồm xuôi gió, càng phải cảnh giác

Trong bài Poker, những cao thủ đều biết, bài càng tốt nguy hiểm càng nhiều, càng phải cẩn trọng. Thứ khiến bạn thua không còn manh giáp luôn là những quân bài tốt, trong tay không có bài tốt sẽ không thua những khoản lớn, vì bạn sẽ bỏ bài, còn thua cháy túi thường là khi nắm giữ bài tốt, vì lúc này nó khiến bạn đắm mình trong những con bài mình có mà quên đi nguy hiểm, quên rằng người khác có thể đang giữ những quân bài tốt hơn mình, quên quan sát động tác của người khác, quên phân tích người ta vì sao lại khác thường như vậy. Sự tham lam vô thức sẽ khiến bạn mạo hiểm theo kiểu "được ăn cả ngả về không", kết quả, quân bài lớn sẽ gặp phải quân bài còn lớn hơn.

Nhiều người tranh luận rằng quyết định đến thành bại là tiểu tiết hay chiến lược, thật ra đều sai. Hai phương diện này nếu sai lầm thì cơ hội thành công cũng chẳng còn, chỉ nắm chắc cả hai mới có cơ hội thành công, điều quyết định đến thành bại cuối cùng là có nắm chắc được tiết tấu trước sau, nhanh chậm, chính phụ và nặng nhẹ hay không. Cái gọi là thành thục chính là làm người phải biết gần xa, nông

sâu, xử sự phải biết nặng nhẹ, thái sơn có đổ trước mặt cũng không biến sắc.

Khi lắp ruột xe, cần vặn 5 cái ốc vít, không thể chỉ chăm chăm vặn 1 cái, nếu chỉ vặn 1 cái, những cái còn lại chẳng thể vặn vào được và còn mất cân bằng. Thách thức đối với doanh nghiệp đã trở thành những cây gạo cội tồn tại hàng trăm năm chính là khả năng dự báo của người lãnh đạo, thuyền thường lật ở chỗ khe ngầm, chết đuối thường là người biết bơi, vấn đề của doanh nghiệp đại đa số xuất hiện sau khi doanh nghiệp thành công hoặc những khi thuận buồm xuôi gió.

Càng thuận lợi, nhà sáng lập càng phải cảnh giác và thận trọng, tuyệt đối không mạo hiểm. Phải luôn giữ tinh thần tỉnh táo, khi ngủ cũng phải chừa một con mắt để phòng ngừa, khắc chế lòng tham của bản thân, khắc chế sự xúc động bột phát, quan trọng nhất là phải chừa lại hai phần lực nơi tay mình để dự phòng.

Lời khuyên 8

Người có tâm lực mạnh mẽ sẽ thắng

Tôi thích xem thi đấu quần vợt, nhất là các trận đấu đỉnh cao của các tay vợt hàng đầu thế giới, séc thứ 13 khi tỉ số đang là 6-6, đây là ván đấu quyết tử của phòng tuyến tâm lý, ngoài kỹ thuật tuyệt vời và sức chịu đựng hơn người của vận động viên ra, thì chìa khóa thành bại toàn bộ quyết định ở việc tâm lực của ai mạnh mẽ chắc chắn hơn người kia mà thôi. Tôi cho rằng Đào Nhiên là một người có tầm nhìn xa và dũng cảm, cho nên đã đầu tư vào Lakala đồng thời tham gia sự nghiệp mang tính cách mạng toàn Trung Quốc. Đào Nhiên viết về đạo khởi nghiệp, từng câu đều là những lời âm vang.

Lưu Khôn Linh

Tác giả *"Bút ký đầu tư của một người Đài Loan 4năm ở Trung Quốc"*, Cố vấn sản xuất của Nghiệp đoàn Đầu tư Khởi nghiệp Đài Loan và cựu cổ đông của Fortune International

1. **Mọi cuộc đọ sức đều là đọ về mặt tinh thần**

Chẳng ai dự đoán được mình sẽ đi về đâu, càng không thể biết mình sẽ gặp phải chuyện gì và gặp những ai, cho nên chúng ta cần trang bị những tố chất tâm lý mạnh mẽ cũng như khả năng học tập đầy đủ. Hai phương diện này cuối cùng sẽ quyết định cuộc đời của mỗi chúng ta, cũng là nơi bắt đầu để mỗi người làm thay đổi số phận của mình bằng chính sự nỗ lực của bản thân.

Kỳ tích gì cũng có thể xảy ra, tiền đề là bạn không được nhận thua

Thành công là quá trình không ngừng nếm trải cái sai, không bỏ cuộc mới có cơ hội. Trong hành trình của đời người, bất cứ kỳ tích gì cũng có thể xuất hiện, tiền đề là bạn không được nhận thua.

Quá trình khởi nghiệp kéo dài, thách thức lớn nhất là tinh thần của người khởi nghiệp chứ không phải tài vụ, kỹ thuật của công ty. Chỉ những người có sức mạnh tinh thần bền bỉ mạnh mẽ mới có khả năng thành công, bất kể dự án của bạn tốt đến mức nào, công ty của bạn lớn mạnh ra sao, bạn đều cần có một trái tim kiên cường. Nếu không có một tinh thần đủ mạnh, bạn sẽ không đi đến được cuối con đường.

Trên 80% trường hợp khởi nghiệp thất bại trên thế giới là vì bỏ cuộc, trên 80% nguyên nhân bỏ cuộc là mất niềm tin. Nếu bạn không tin đường mà bạn đi có thể thành công, thì đội ngũ của bạn cũng không thể có ý chí chiến đấu đến cùng, khách hàng của bạn cũng không thể chấp nhận bạn. Nếu bản thân bạn không tin sản phẩm của bạn, thì bạn không thể thuyết phục khách hàng sử dụng nó được.

Nếu muốn thành công, cần phải biến bản thân trở thành một người bất bại về mặt tâm lý, lúc nào cũng phải đứng vững, nhất là một người cầm quân, nếu bạn nhận thua, có nghĩa là bạn đã thua thật sự.

Người khởi nghiệp phải luôn làm cho tâm lực của mình thêm mạnh mẽ!

Tâm lực, sức mạnh của chữ "tâm", là thứ năng lượng tinh thần, người tâm lực mạnh mẽ có tinh thần không bao giờ nói đến thất bại, không dễ dàng nói đến bỏ cuộc, có ý chí kiên cường không bao giờ khuất phục. Họ luôn tạo mục tiêu cho mình, nỗ lực hướng đến mục tiêu, gặp khó khăn không bỏ cuộc, thời cơ không hợp thì chờ đợi thời cơ, không có cơ hội thì tự tạo cơ hội.

Nguồn gốc của tâm lực có 3 loại: một là bẩm sinh, di truyền hoặc do phương thức tư duy và thói quen hành vi hình thành từ nhỏ, hai là có nền tảng từ phân tích lý tính, ba là sức hấp dẫn của mục tiêu. Tôi cho rằng 80% tâm lực là dựa vào bẩm sinh, thông qua bồi dưỡng và huấn luyện có thể đạt đến một tầm cao nhất định.

Chẳng ai luôn thuận buồm xuôi gió, cho nên có xử lý thông minh đối với sự việc xảy ra hay không, có biết điều hòa tâm thế và tâm tình của bản thân hay không vô cùng quan trọng. Người thành công đều mạnh về điều tiết tâm lý, có thần kinh kiên cường và tố chất tâm lý không dễ sụp

đổ, mới có thể ứng đối được những khó khăn chực chờ trên con đường khởi nghiệp.

Những điều sống phải hiểu rõ là: (1) Hiểu rõ bản thân muốn gì. (2) Hiểu rõ bản thân phải làm gì để đạt được điều mình muốn. (3) Có biện pháp đạt được thứ bản thân mong muốn. (4) Giữ cho tinh thần và tâm thế của bản thân luôn vững vàng giữa được và mất.

Tâm lực mạnh mẽ chính là sống thì cần hiểu rõ, có thể nhanh chóng điều chỉnh được tâm thế của bản thân, nếu chỉ mặc sức cho cảm xúc của bản thân tung hoành thì không những sẽ khiến cảm xúc lấn át lý trí, mà còn ảnh hưởng đến những người bên cạnh, vì thế mà kết quả đạt được cũng sẽ trái ngược mong muốn của bạn.

2. Người lãnh đạo cần tạo lập lý tưởng xa rộng

Mục tiêu đặt cao, kết quả đặt vừa. Ngay từ khi bắt đầu nhà sáng lập phải tạo lập lý tưởng cách mạng xa rộng, khởi nghiệp cần phải bước đi từ số 0. Nhưng lý tưởng ngay từ đầu đã phải cao lớn, chỉ như vậy mới không bị những món lợi nhỏ trên đường dẫn dụ, mới có thể cổ vũ đội ngũ theo mình không ngừng tiến lên phía trước.

Nhà sáng lập phải đặt chí hướng ở chỗ cao xa

Doanh nghiệp có thể làm lớn, làm lớn hơn, đều quyết định ở việc lập ý của nhà sáng lập cao bao nhiêu. Nhà sáng lập phải có lý tưởng cách mạng xa rộng, phải kiên định ý chí.

Lập ý ở những điều cao xa thì tập thể mới đi theo bạn. Trong cuốn *Người của Tứ Thông* (ấn phẩm nội bộ của công

ty Tứ Thông), tôi thấy một số nội dung kiểu như "Nếu chúng ta cải cách thành công, chúng ta đã biến đá thành vàng; nếu chúng ta thất bại, chúng ta đã trở thành một viên đá lót đường trên đường cải cách"; "có mấy ai chịu làm đá lót đường cho bạn" v.v... khiến chúng tôi sôi sục nhiệt huyết, trông đợi sau khi tốt nghiệp có thể vào công ty này làm việc. Đây chính là sức hấp dẫn của văn hóa, chính những giá trị văn hóa này đã thu hút những nhân tài ưu tú gia nhập công ty, và đến lượt mình những nhân tài này lại làm tăng thêm giá trị của tổ chức ngành càng to lớn hơn, để đi từ thắng lợi này đến thắng lợi khác. Ngược lại, những công ty nào không có lý tưởng không có văn hóa, những tập thể nào chỉ tụ tập lại với nhau vì lợi ích thấp hèn, nhất thời thì không thể nào đi xa được.

Mọi doanh nghiệp vĩ đại đều có lý tưởng cao xa, hoài bão lớn lao. Lenovo ngay từ ngày đầu khởi nghiệp đã lập chí lớn, dù trong những tháng ngày bôn ba vì mưu sinh Liễu Truyền Chí cũng xác định rõ ràng rằng phải tạo lập một thương hiệu trăm năm.

Năm 1991, quy mô của Lenovo còn rất nhỏ, nhưng những điều Liễu Truyền Chí nói đến đều là phải vượt qua quy mô của Acer (khi đó Acer đang ở đỉnh cao thịnh vượng), đồng thời những lời quảng cáo "nhân loại mất đi liên tưởng, thế giới sẽ thế nào" đã khiến vô số sinh viên đại học như tôi sục sôi nhiệt huyết, luôn hướng khát khao của mình về phía công ty này. Tôi tin rằng, chính sự lập chí cao xa này đã cổ vũ cho nhiều nhân tài như Dương Nguyên Khánh, Chu Lập Nam tụ hội về Lenovo, nếu không phải bị một lãnh đạo đảng ủy kia ở đại học Bắc Kinh làm khó, thì năm 1991 khi tốt nghiệp chắc chắn tôi cũng sẽ gia nhập vào tập đoàn Lenovo.

Lý tưởng cao xa là động lực cổ vũ tập thể phấn đấu

Tập thể không có lý tưởng là tập thể không có mục tiêu, không có sức chiến đấu, nhà sáng lập phải kiên trì lý tưởng đồng thời truyền tải lý tưởng ấy đến tập thể, đây là chìa khóa gắn kết tập thể!

Khi Đảng Cộng sản Trung Quốc chỉ có hơn 20 người, tổ chức này đã đặt mục tiêu cao xa là theo đuổi chủ nghĩa cộng sản, chính lý tưởng ấy đã dẫn dắt họ đi đến thắng lợi sau cùng. Khi ấy, có rất nhiều lực lượng mạnh hơn đảng cộng sản nhưng đều tan thành mây khói. Vì họ không có được lý tưởng cao xa, không có giá trị quan chung sẽ thiếu sức gắn kết, thời gian càng dài thì nhiệt huyết suy giảm, cho dù không gặp khó khăn ngoại cảnh, cũng tự rã đám.

3. Người lãnh đạo cần có niềm tin tất thắng

Có niềm tin không phải là tất cả, không có niềm tin thì chẳng có gì. Người lãnh đạo cần có niềm tin tất thắng, mới có thể giúp bản thân và tập thể phấn đấu với khí thế quyết chiến quyết thắng. Kiên trì nhiều khi có thể mài sắt thành kim.

Niềm tin tất thắng là phẩm chất quý giá nhất của người khởi nghiệp

Càng là cao thủ, sự khác biệt càng mong manh. Trong cuộc chiến quyết liệt nhất, chưa đến lúc các bên đạn hết lương cạn, mệt mỏi rã rời, thì chưa thể phân thắng bại, giới hạn cực điểm của bạn cũng là giới hạn cực điểm của đối thủ. Chìa khóa thành công thường nằm ở việc có thể kiên trì hơn 5 phút, việc kiên trì hơn 5 phút không dựa vào thể

lực, kỹ xảo, mà là tinh thần, tâm lực của ai mạnh mẽ hơn, người đó là kẻ thắng cuộc.

Một người nếu không có quyết tâm đánh đến cùng, không có niềm tin tất thắng, tuyệt đối không thể có được thành công. Nếu bản thân bạn mà không tin vào chính mình, người khác cũng chẳng dám tin vào bạn. Kinh nghiệm của tôi là, cán bộ không có niềm tin thì tuyệt đối không thể dùng. Nếu cán bộ mà không tin có để đạt được mục tiêu, thì anh ta không thể dẫn dắt cả tập thể tử chiến để đạt được mục tiêu đề ra, hơn nữa còn đem những cảm xúc bi quan vào tập thể, làm suy giảm sức chiến đấu của tập thể.

Thân xác chưa hủy, tinh thần không diệt

Mọi sự cạnh tranh là cạnh tranh về tinh thần, tinh thần sụp đổ thì người sụp đổ, chỉ cần tinh thần của bạn không suy sụp, thì tinh thần của người khác sẽ suy sụp.

Tôi từng hút hai bao thuốc lá mỗi ngày. Tháng 4/2009, tôi đột nhiên nhận ra mình không thích hình ảnh mình hút thuốc. Kể từ đó tôi không đụng đến điếu thuốc nào nữa. Bạn bè hỏi tôi làm thế nào mà bỏ được thuốc. Câu trả lời của tôi là, một người đàn ông, nếu ngay cả dục vọng với một điếu thuốc mà cũng không kiểm soát được, thì còn có thể làm gì ? Năm 2009 tôi và đi bộ vượt qua Mêdog Zong[3], đây là con đường cao nhất khó vượt qua ở Trung Quốc. Ngày ngày dù có mệt mấy cũng không được xuống, dù chậm mấy cũng không thể dừng, phải đến nơi nghỉ trước khi trời tối, nếu không bạn phải nghỉ lại giữa rừng rậm. Tuy thể lực mỗi người mỗi khác, nhưng dựa vào sức mạnh tinh thần, chúng tôi đều đã đi hết hành trình.

Người khởi nghiệp phải là người có thể kiểm soát chính mình, phải có khí phách "chặt chân để sống" như những

chiến sĩ bị thương trên chiến trường, phải mạnh mẽ quyết liệt với bản thân.

Lời khuyên 9

Dám mạo hiểm

Những điều được trình bày trong cuốn *36 lời khuyên dành cho người khởi nghiệp* của Tôn Đào Nhiên thật sự hữu dụng! Nhất là "phải dám mạo hiểm". Nhiều khi đi xa rồi, trải nghiệm nhiều rồi, nhưng ngược lại càng thêm cẩn trọng, chẳng còn bất chấp tất cả như khi mới bắt đầu. Đâu phải không biết dũng cảm thường là tiền đề của hành động, hành động luôn là tiền đề của thành công. Nhưng đa số đều bị sự khiếp nhược và lo sợ bên trong bản thân làm cho người ta trở nên tầm thường bình dị.

Lưu Đông Hoa

Nhà sáng lập Cậu lạc bộ doanh nhân Trung Quốc kiêm kiến trúc sư của trang *zhisland*

1. Nắm chắc 6 phần, lập tức hành động

Trên thế giới chẳng có thành công nào là bằng phẳng bình lặng. Không dám phá vỡ lệ thường, hành động máy móc, thì với tư cách là kẻ đến sau bạn sẽ chẳng bao giờ có cơ hội.

Phải dám phá vỡ lệ thường mới có cơ hội

Tính xác định và tính khả năng tỷ lệ nghịch với nhau, theo đuổi tính xác định sẽ mất đi tính khả năng. Tính xác định càng lớn, tính khả năng càng nhỏ.

Tôi luôn chủ trương việc gì cũng chỉ cần 6 phần thắng là phải lập tức hành động ngay, không nhìn trước ngó sau, do dự tính tới tính lui. Một việc nếu có 7 phần thành công thì đó là chuyện của những người như Lôi Quân, Tôn Đào Nhiên, đợi đến khi có 8 phần thắng lợi, thì đó là chuyện của những doanh nghiệp như QQ, Baidu, khi đã có 9 phần chắc ăn, thì đó là chuyện của hoàng thân quốc thích, còn nếu có 10 phần chắc chắn, thì đó chỉ có thể là chuyện của Thượng đế.

Năm 1994, tôi quyết định hợp tác với Báo *Thanh niên Bắc Kinh* sáng lập nên Tuần san *Thời đại máy tính*. Tổng Giám đốc tập đoàn hỏi tôi liệu được bao nhiêu phần thắng, tôi nói 6 phần, nhưng chắc chắn phải làm, vì nếu đợi đến 8 phần mới làm thì chẳng đến lượt chúng tôi. Tổng Giám đốc đồng ý, công ty rót cho chúng tôi 60 vạn NDT, tôi huy động thêm được 40 vạn NDT nữa từ mười mấy công nhân viên với lãi suất năm lên đến 30%, vậy là tôi đã khởi động dự án này với số vốn 1 triệu tệ. Cuối cùng chúng tôi thành công, đào được thùng vàng đầu tiên trong cuộc đời mình

Thành công là kết quả của việc đột phá thường lệ

Thường lệ là những quy tắc trò chơi của những người thành công trước đó đặt ra, chính xác hơn đó là những phương pháp mà họ đã dựa vào để thành công. Người đến sau nếu muốn thành công phải phá vỡ những thường lệ này, nếu vẫn tham gia cuộc chơi với những thường lệ này, thì căn bản chẳng thể có cơ hội.

Muốn phá vỡ những thường lệ ấy phải mạo hiểm, những người thành công đều là những người dám mạo hiểm, đều là cóc mà dám ăn thịt thiên nga.

Khi chủ trì việc kinh doanh ở Thương Vụ Thông, tôi đã phá vỡ những thường lệ trong ngành khi đề xuất hai khái

niệm, một là thanh toán trước nhận hàng sau, một là chế độ đại lý độc quyền khu vực nhỏ. Hồi đó chẳng ai biết những thường lệ này là do ai đặt ra, mọi người chỉ nói là trước nay vẫn làm như vậy. Tôi đã nghĩ, ngay cả những "thường lệ" do ai đặt ra cũng không biết, thì sao chúng ta phải tuân thủ? Thực tế đã chứng minh, đây là hai đề xuất vô cùng quan trọng, là viên gạch nền tảng trong thành công của Thương Vụ Thông.

Khi tôi hợp tác với Báo *Thanh niên Bắc Kinh* sáng lập Tuần san *Thời đại máy tính*, nhiều bạn bè phản đối, họ cho rằng mua đứt trang IT của Báo *Thanh niên Bắc Kinh* với giá cao như vậy quá mạo hiểm, vì theo "thường lệ" những quảng cáo liên quan đến IT đều là đất của các phương tiện truyền thông chuyên ngành như *Thế giới máy tính cá nhân*, Báo *Máy tính Trung Quốc*, chẳng ai quảng cáo trên các tờ báo đại chúng. Nhưng tôi kiên trì cho rằng, theo đà phát triển của thời đại, máy tính sẽ đi vào đời sống mọi gia đình, mà hầu hết đều đọc báo đại chúng, cho nên các nhà quảng cáo sẽ phải chuyển hướng đăng quảng cáo trên những tờ báo như vậy. Mất hơn nửa năm, chúng tôi đã thành công, hầu như các hãng máy tính lớn đều chuyển hướng đăng quảng cáo trên các báo đại chúng.

Đa số ranh giới đều do chúng ta tưởng tượng ra, việc không thể tiến lên phía trước đều là kết quả của việc chúng ta tự trói chân mình, tự nói với mình đâu là ranh giới không thể vượt qua, đâu là nguyên tắc không thể phá vỡ. Nhiều lúc, ranh giới chỉ tồn tại trong đầu chúng ta thôi, còn trong hiện thực hoàn toàn chẳng có.

2. Dám mạo hiểm mới có cơ hội thắng lợi

Trên đời rất hiếm chuyện người đã dốc hết tâm lực nhưng vẫn không thành công, dám hành động là đã có 7 phần thành công. Những người ít khả năng thành công nhất là những người làm việc mà nhìn trước ngó sau, sợ tiến lo lùi.

Thành công nhắm vào ai có tinh thần mạo hiểm

Cơ hội trên đời chia làm hai, một là chúng ta nhìn thấy việc người khác chưa nhìn thấy, sau đó chúng ta làm và thành công, loại cơ hội như vậy không nhiều, cũng không phải là thứ ai cũng có thể gặp được. Một loại là khi người khác bỏ qua thì chúng ta lại làm và thành công, đây là loại thường thấy nhất, cũng tức là mạo hiểm mà thành.

Đã không phải là quan chức thành đạt lại chẳng phải thân phú quý, thì làm sao miếng bánh ngon tự rơi vào miệng bạn được? Cơ hội của bạn chỉ có thể do chính bạn tạo nên, khi người khác còn chưa nhìn rõ hoặc xem thường mà bạn dám lao vào làm, dám làm những việc người khác không làm, đó chính là cơ hội để thành công, cho dù thất bại nhưng chưa mất mạng thì hãy mạnh dạn thử tiếp nếu có dịp.

Đời người chính mà cuộc mạo hiểm, ngay từ khi sinh ra chúng ta đã không biết mình phải đi về đâu, gặp gỡ những ai và việc gì, nhưng khi đã xuất phát, người đi được xa nhất chính là những ai chấp nhận làm, chấp nhận mạo hiểm. Đã hiểu rõ kết quả xấu nhất, nếu xác định bản thân có thể chịu được, thì hãy mạnh dạn mà làm, đừng nên lo được lo mất, nhìn trước ngó sau.

Nhiều công ty đều nhắm đến tuyển dụng nhân viên có tinh thần mạo hiểm. Họ thường chấp nhận rủi ro khi tuyển dụng những nhân viên đã từng thất bại, chứ không thích

tuyển một người mà lúc nào cũng cẩn trọng đồng thời không có lập trường. Ở Microsoft, nhận thức chung của mọi người: tốt nhất là đi thử thách với từng cơ hội, cho dù thất bại, cũng còn tốt hơn so với không dám thử.

Trong công việc chẳng có con đường nào hoàn hảo toàn bộ, trên con đường theo đuổi mục đích, sẽ có những rủi ro thách thức không thể báo trước; rủi ro luôn tiềm ẩn ở mọi nơi, bất cứ lúc nào cũng có thể xuất hiện trước mặt bạn. Trong thế giới toàn cầu hóa mở cửa hiện nay, tính tùy biến và tính ngẫu nhiên ngày càng lớn, thường xuyên biến đổi khó lường, khó nắm bắt. Trong môi trường không xác định như vậy, tinh thần mạo hiểm đã trở thành nguồn tài nguyên quý giá nhất.

3. Công ty nhỏ chỉ có thể dựa vào mạo hiểm để tìm kiếm không gian sinh tồn

Cơ hội chính là khi người khác chưa nhìn rõ bạn đã hành động, mạo hiểm là sức mạnh cạnh tranh của công ty nhỏ, chúng dùng điều này để đổi lấy không gian sinh tồn.

Hãy mạnh dạn mạo hiểm! Điều bạn mất chỉ là sự ràng buộc!

Cơ chế của công ty lớn quyết định chúng không thể mạo hiểm, quy mô của công ty lớn quyết định chúng cần quản lý theo quy phạm, kế hoạch được lên từ trước trong thời gian dài, dự toán được quyết định từ sớm, tất cả đều phải tiến hành theo thời gian biểu và tiến độ, việc gì cũng phải trải qua một loạt sự thẩm định và quy trình nghiêm ngặt. Triết lý kinh doanh của công ty lớn tất yếu lấy việc tránh rủi ro làm chủ, theo đuổi sự phát triển ổn định và giảm thiểu sai lầm.

Đây là logic sinh tồn của công ty lớn, nhưng không phải là mô hình sản xuất của công ty nhỏ, nhất là những công ty mới khởi nghiệp thì chẳng có tư cách để sinh tồn theo cách đó, vì công ty nhỏ trong buổi đầu mới sáng lập, cần người chẳng có người, cần tiền chẳng có tiền, cần thường hiệu chẳng có thương hiệu. Vậy làm thế nào để công ty khởi nghiệp có được chỗ đứng trên thị trường? Chỉ có một cách, làm cho bản thân mình trở nên đặc biệt, cung cấp những dịch vụ mà người khác không thể cung cấp, sản xuất những hàng hóa mà người khác không thể chế tạo, phá vỡ các quy tắc thông thường, ra chiêu không theo quy luật. Tuy những việc làm này đều là mạo hiểm, nhưng công ty nhỏ mạo hiểm mà thất bại thì đã sao? Trên đời chẳng có chuyện nào 10 phần thì hết 9 phần chắc chắn, xin nhắc lại một câu nói cũ, thứ mà ta mất đi chỉ là sự ràng buộc, một khi thành công, thứ mà ta có được sẽ là cả thế giới.

Hầu như những người thành công đều ngầm thừa nhận trong sự thành công của họ có yếu tố may mắn, đó là vì thành công của họ đều là kết quả của một loạt sự sáng tạo, một loạt hành động phá vỡ thường lệ, một loạt quyết định mạo hiểm.

Năm 1999, khi tôi quản lý Thương Vụ Thông, vì sáng tạo nên kỳ tích nhỏ trong lịch sử kinh doanh Trung Quốc, mà rất nhiều phương tiện truyền thông tìm đến hỏi bí quyết thành công. Tôi đáp "tôi chỉ làm đúng những gì được chỉ dẫn trong sách giáo khoa kinh doanh thôi", "kinh doanh doanh nghiệp là một môn khoa học, chỉ cần chúng ta làm đúng 4P gồm sản phẩm (product), giá cả (price), kênh phân phối (place) và quảng bá (promotion), thì thành công tất sẽ đến." Đây là những lời thực tế, nhưng sự thành công của Thương Vụ Thông thực ra đã đột phá rất nhiều "thông lệ ngành nghề", rất nhiều sự sáng tạo đều vô cùng mạo

hiểm. Chẳng hạn cơ chế đại lý độc quyền khu vực nhỏ mà tôi đã nhắc đến ở trước, yêu cầu hàng đến phải thanh toán, đồng thời không sử dụng bất kỳ nhà đại lý nào trong ngành, mỗi hành động như vậy nếu thất bại đều là đòn chí mạng, may mắn là sự mạo hiểm của chúng tôi đã thành công.

Công ty nhỏ khi ra quyết định phải nhanh. Công ty nhỏ cần phải mạo hiểm nhiều hơn nữa, lấy đó để đổi lại không gian sinh tồn. Nhất là khi kiếm được thùng vàng đầu tiên, cần phải có sự mạo hiểm nhất định, bất cứ sự thành công ở ngành nghề nào cũng đều cần một chút may mắn, có khi cần đánh cược với vận may.

Lời khuyên 10

Tin vào trực giác

Tin vào trực giác có cơ sở từ tu dưỡng ngoại lực và nội lực, khi bản thân đạt đến cảnh giới nào đó, khi người khác chưa kịp suy nghĩ hoặc không rảnh để suy nghĩ, thì bạn đã phản xạ có điều kiện đưa ra lựa chọn, đây là trực giác – hoặc có thể gọi là ý thức. Trên sân bóng đá, nhiều bậc thầy về kỹ thuật, dù phong cách khác nhau, nhưng đều có cùng cách nói: trong trận đấu, có nhiều tình huống cầu thủ không kịp nghĩ, thậm chí không cần nghĩ, phải dựa vào trực để đưa ra hành động tốt nhất, nghĩ càng nhiều pha bóng càng rối. Không phải không muốn, mà là khi thời điểm đến, chỉ trong khoảnh khắc đã phải thiên biến vạn hóa. Trực giác của doanh nhân về đại thể cũng vậy.

Hoàng Kiện TườngBình luận viên thể thao, nhà sáng lập Tạp chí *Trendsports*

1. Không làm việc đi ngược với trực giác

Về nguyên tắc, không làm những việc đi ngược lại với trực giác của bản thân. Kinh nghiệm của tôi là quyết định nào không phù hợp với trực giác của bản thân đa phần là quyết định sai lầm.

Đừng nên dễ dàng phủ định trực giác của mình

Có hai cách ra quyết sách, một là căn cứ vào trực giác, một là căn cứ vào suy luận lý tính. Tôi quen với cách ra quyết sách theo trực giác, nhất là khi ra quyết sách định tính, căn cứ vào trực giác của bản thân, đầu tiên ra một giả thiết, sau đó lại cẩn trọng chứng minh là phương pháp ra quyết sách vô cùng hiệu quả.

Trong 20 năm lăn lộn thương trường, phàm những quyết sách ra trong điều kiện tôi quay lưng lại xa rời trực giác của mình, về cơ bản đều gặp nhiều trắc trở thậm chí thất bại, nhất là trong việc dùng người; còn ngược lại khi tôi tuân theo trực giác của mình để quyết định, về cơ bản đều là những lựa chọn tốt nhất.

Tuy không thể cực đoan làm việc hoàn toàn theo trực giác, nhưng phải tôn trọng trực giác của bản thân.

Một người quản lý có kinh nghiệm với những tình huống đặc biệt hoặc sự việc quen thuộc, thường sẽ nhanh chóng đưa ra quyết định, có thể thấy thông tin mà anh ta có được là rất giới hạn, thực ra không phải như vậy, anh ta đã vận dụng kinh nghiệm và sự phán đoán của bản thân để đưa ra quyết định ấy.

Khi cần thiết phải đưa ra những quyết định không phù hợp với trực giác của bản thân cần cẩn trọng, đây là khi dễ xảy ra vấn đề nhất. Cần phải tránh việc quay lưng với trực giác của bản thân để nghe theo ý kiến của người khác, dù

người đó nói đã suy nghĩ rất sâu sắc, đưa ra rất nhiều tư liệu và chứng cứ để chứng minh.

Người khởi nghiệp phải tôn trọng trực giác của bản thân, trong giai đoạn đầu khởi nghiệp việc xảy ra chia rẽ và tranh cãi trong các vấn đề chiến lược, phương hướng xảy ra thường xuyên, cũng là hiện tượng hết sức bình thường. Là người sáng lập, bạn phải có khả năng tự quyết định, không được để những lời nói ra nói vào xô đẩy, phải dám tin vào trực giác, dám đập bàn tức tốc ra quyết định, tức tốc hành động, tức tốc điều chỉnh. Tức tốc đập bàn ra quyết định và hành động là sức chiến đấu lớn nhất của công ty khởi nghiệp, cho dù đập bàn mà có chút sai sót khi ra quyết định, còn tốt hơn là đám người nhao nhao mà chẳng có ai lãnh đạo.

Tuyệt đối không được dễ dàng phủ định trực giác của bản thân, không nên làm những việc không phù hợp với trực giác của bạn.

Kiến nghị của người khác nhất là kiến nghị cụ thể phải cẩn trọng khi nghe

Tôi rất không tán đồng chuyện vừa bắt tay hành động đã nghe theo kiến nghị của người khác, đó không phải là khiêm nhường mà là đùn đẩy trách nhiệm. Việc là việc của bạn nên bạn phải là người biết rõ nhất, người khác hoàn toàn không ở vị trí của bạn, thì sao có thể đưa ra những kiến nghị mang tính cách mạng được? Nhất là có nhiều sự cảm nhận tinh tế trong nội bộ tổ chức, mà người ngoài không thể cảm nhận được, dù đối phương có trình độ kinh nghiệm đến cỡ nào đi nữa, cũng rất khó đưa ra những kiến nghị cụ thể hiệu quả.

Cho nên ngay từ đầu phải tin vào những gì mình hiểu mà làm, dám kiên trì theo sự phán đoán của bản thân. Lời

khuyên của người khác trong nhiều trường hợp là tệ hại. Họ chỉ kiến nghị, chúng ta tin họ là xuất phát từ lòng tốt, nhưng xuất phát điểm khác nhau, vấn đề suy nghĩ cũng khác, họ không chịu trách nhiệm về kết quả, nên kiến nghị của họ khó bảo đảm kết quả.

Thầy của tôi, viện trưởng Lý Kỳ – Học viện Quản lý Quang Hoa Thâm Quyến thuộc Đại học Bắc Kinh từng nói, tổ chức chia làm hai loại, một là dẫn hướng vấn đề, một là dẫn hướng mục tiêu. Điều mà người dẫn hướng vấn đề quan tâm và hứng thú hơn cả là chỉ ra vấn đề trong tổ chức nhằm giải quyết, mà hầu như không từ bất cứ giá nào cuối cùng lại thường gây hại cho tổ chức. Còn người dẫn hướng mục tiêu quan tâm là làm thế nào đạt được mục tiêu, họ chấp nhận sự tồn tại của vấn đề trong tổ chức, khéo sống chung với vấn đề.

Cố vấn và những người thuộc trường phái kinh viện đa số đều là người dẫn hướng vấn đề, còn người quản lý đa số đều là người dẫn hướng mục tiêu. Nếu người dẫn hướng mục tiêu nghe theo kiến nghị xuất phát từ lòng tốt của người dẫn hướng vấn đề thì sẽ thế nào? Cho nên không được giao trách nhiệm quyết sách cho người khác, không bao giờ dùng quyết sách tập thể thay cho quyết sách của bản thân, dù khi lãnh đạo yêu cầu tập thể ra quyết sách, cũng không nên vứt bỏ sự tư duy của bản thân.

Người khởi nghiệp cần thận trọng khi nghe kinh nghiệm khởi nghiệp của người khác, trước hết kinh nghiệm của người ta chưa chắc đã thích hợp với bạn, tiếp đến người ta chưa chắc đã từng khởi nghiệp, mà những điều họ nói với bạn chẳng qua là những điều lượm lặt rồi cộng thêm phân tích của họ mà có. Người khởi nghiệp phải cẩn trọng với những người được gọi là thầy dẫn hướng khởi nghiệp

nhưng chưa từng khởi nghiệp, vì khởi nghiệp là một môn khoa học thực tiễn, nếu chưa đích thân khởi nghiệp, thậm chí từng trải qua nhiều lần khởi nghiệp, chưa trải qua thành công và thất bại của quá trình khởi nghiệp, thì chẳng ai có tư cách dạy người khác khởi nghiệp. Vì những quan điểm của họ chỉ là những gì nhìn thấy và phân tích bề ngoài, khó tránh khỏi "sai một li đi một dặm", hại người khác.

2. Trực giác là món quà trời ban cho người khởi nghiệp

Trực giác là món quà trời ban cho người khởi nghiệp, người khởi nghiệp phải trân trọng trực giác của bản thân, dám tin vào trực giác và dám kiên trì trực giác của mình.

Trực giác là bản năng của người khởi nghiệp, món quà trời ban cho người khởi nghiệp, người khởi nghiệp cần phải dám tin vào trực giác của bản thân.

Trực giác là phản ứng mang tính bản năng ý thức, không phải là kết quả của tư duy. Khi đắm chìm trong sự nghiệp nào đó, sự phản ứng vô thức (hạ ý thức) thường sẽ thay thế quá trình suy diễn logic kéo dài.

Khởi nghiệp là việc sẽ điều động toàn bộ các tế bào trong cơ thể người khởi nghiệp. Toàn bộ thân xác và tâm hồn đều để vào doanh nghiệp, doanh nghiệp là chuyện lớn nhất trong cuộc sống. Đại não lúc nào cũng nghĩ đến doanh nghiệp, bất kể bạn đang ở đâu, cùng ai, bạn cũng sẽ luôn nghe thấy những thông tin có liên quan đến nghiệp vụ và quản lý của công ty bạn, trong giấc ngủ bạn cũng suy nghĩ về các vấn đề của công ty. Trực giác sinh ra trong những lúc như vậy thường là sự phản ứng vô thức lý trí nhất và

bình tĩnh nhất trong đại não của bạn, do đó nhất định phải xem trọng.

3. Mạnh dạn giả thiết, cẩn trọng suy xét

Trực giác là cách tốt nhất của quyết sách định tính, cần mạnh dạn giả thiết trực giác của mình là chính xác, rồi cẩn trọng suy xét. Tuyệt đối không được dễ dàng phủ định trực giác, khi kết luận rút ra từ quá trình suy xét mà không phù hợp với trực giác là lúc dễ phạm sai lầm nhất, phải suy xét cẩn trọng hơn nữa, làm rõ vấn đề trước khi hành động.

Tôi tôn sùng phương pháp quyết sách theo trực giác không có nghĩa là khuyên mọi người nên cố chấp quyết sách theo trực giác, mà là khuyên mọi người xem trọng trực giác của bản thân, trước hết giả thiết trực giác của bản thân là quyết sách đúng đắn, sau đó cẩn trọng suy xét và luận chứng, chứng cứ và lý do không xác thực thì không thể nào lật đổ được trực giác của bản thân.

Nếu kết quả suy luận phù hợp với trực giác thì tốt, còn ngược lại thì phải cẩn thận hơn, vì điều này có nghĩa tình hình cực kỳ phức tạp, nó đã tiệm cận đến giới hạn năng lực của bạn. Lúc này bạn cần suy xét tỉ mỉ hơn, tìm ra nguyên nhân không phù hợp với trực giác. Khi truy tìm chứng cứ phải đề phòng bẫy số liệu, thứ dễ khiến chung ta dễ dàng phủ định trực giác của mình nhất chính là số liệu. Dùng lý luận để nói chuyện thì ít khi sai, nhưng thực tế số liệu điều tra cũng rất dễ xảy ra sai. Kinh nghiệm của tôi, khi những số liệu và phân tích đã nói đó không phù hợp trực giác của bạn, thì phải tin vào trực giác của bạn, tin vào hiểu biết của bạn, đừng nên để những số liệu ấy vây hãm.

Lời khuyên 11

Khởi nghiệp phải dựa vào tập thể

Một công ty, có người đứng đầu cùng mấy người chung chí hướng có năng lực bổ trợ cho nhau, hợp lại thành một khối thì gọi là tập thể, nếu không phải cũng là đội nhóm. Trong 9 chữ tuyên ngôn tập thể của Lenovo có xây đội ngũ, định chiến lược, dẫn tập thể, có đến 6 chữ có liên quan đến điều này. Mục tiêu thống nhất, khả năng hành động mạnh như nhau, xem công ty như sinh mệnh của mình, đó mới là tập thể tốt. Xây dựng một tập thể tốt không dễ. Khởi nghiệp 3 năm, đội ngũ của tôi còn thiếu một người – tôi đang trên đường biến đội ngũ đó thành đội quân tốt.

Hoa ThắngCEO kiêm nhà sáng lập trang *letao.com*

1. Thời đại một người bao hết thiên hạ đã qua rồi

Khởi nghiệp là công trình mang tính hệ thống phức tạp, năng lực của một người dù mạnh đến đâu, nếu không đoàn kết tập thể lại cũng không thể khởi nghiệp thành công.

Khởi nghiệp cần một tập thể

Khởi nghiệp là công trình mang tính hệ thống phức tạp, dù là làm sản phẩm hay làm dịch vụ, đều cần có nhân tài từng phương diện cùng nỗ lực, một người không thể làm được.

Người có năng lực giỏi đến đâu khi khởi nghiệp vẫn cần một tập thể đồng cam cộng khổ, hợp tác mật thiết để cùng thực hiện sứ mệnh, cũng như khi bị bao vây, phải tựa lưng vào nhau mà đối đầu với kẻ địch, cùng nhau tác chiến, vinh cùng vinh mà chết cùng chết.

Liễu Truyền Chí từng nói, có được ekip bổ sung ưu thế cho nhau, phối hợp mật thiết với nhau, xem công ty như gốc rễ sự sống của mình hay không mới là chìa khóa thành bại của công ty. Thực hiện thành công một việc trước hết là vấn đề cơ chế, tiếp đó là vấn đề đội ngũ, cuối cùng mới là vấn đề năng lực bản thân.

Năm 1994, khi hợp tác với Báo *Thanh niên Bắc Kinh* sáng lập nên Tuần san *Thời đại máy tính*, tôi đã viết: bây giờ không còn là thời đại một người bao hết thiên hạ nữa, thời đại một người đơn thương độc mã đã qua rồi, ai cũng cần hợp tác với người khác để làm việc.

Xã hội ngày nay là thời đại tập thể, khoa học kỹ thuật phát triển, cạnh tranh khốc liệt, một người dù năng lực có mạnh đến đâu, cũng không thể dùng sức của một mình làm nên sự nghiệp. Dù trong các lĩnh vực như nghệ thuật, giải trí nơi mà tài hoa của một người mang tính quyết định cũng không thể khác được, không có sự hỗ trợ và bảo vệ của cả một đội ngũ, sẽ chẳng thể có những danh ca lừng danh thế giới, cũng sẽ không có những minh tinh nổi danh toàn cầu.

2. Đội ngũ vững mạnh mới có thể thắng trận

Căn bản của quản lý là làm việc thông qua người khác. Muốn làm việc gì mới trước hết phải tìm người, quyết đoán trong việc điều chỉnh những người không hoàn thành nhiệm vụ, không ngừng bồi dưỡng huấn luyện nhân tài, thông qua việc dùng đúng người và bồi dưỡng nhân tài để làm đúng việc.

Không có người thích hợp là số "1", thì có nhiều số "0" bao nhiêu cũng vô dụng

Câu lạc bộ bóng đá Barcelona hùng mạnh như vậy là vì: (1) mỗi người trong đội bóng đều là chuyên gia ở vị trí của mình, (2) đội hình phối hợp gắn kết, một người cầm bóng thì tất cả những người còn lại đều chạy vị trí, (3) kiểm soát bóng tốt, khống chế được nhịp điệu trận đấu, nhanh chậm hài hòa, thời cơ đến thì bất chợt phát động tấn công, (4) đội cổ động viên hùng mạnh tạo động lực cổ vũ các cầu thủ trên sân.

Tư Mã Quang trong *Tư trị thông giám* đã viết: "Trên sai bảo dưới, giống như đầu não vận động tay chân, gốc rễ kiểm soát lá cành; còn dưới mà thờ trên, giống như tay chân bảo vệ đầu não, lá cành che chở cho thân rễ. Sau đó có thể trên dưới bảo bọc nhau thì quốc gia an trị". Đây là hình thức vận động của đội ngũ lớn mạnh.

Xây dựng đội ngũ tâm đồng ý hợp, bổ sung ưu thế cho nhau là tiền đề thành công trong khởi nghiệp. Liễu Truyền Chí cho rằng, con người xếp vị trí hàng đầu trong doanh nghiệp, người thích hợp là người đảm đương vị trí của số 1, phía sau dẫn dắt theo một số 0 là 10, 2 số 0 là 100, 3 số 0 là 1.000, không có người thích hợp làm số 1 thì có bao nhiêu số 0 đi nữa cũng vô dụng.

Năng lực của người quản lý không phải ở chỗ có thể làm được bao nhiêu việc, cũng không phải mạnh hơn cấp dưới bao nhiêu lần, mà là biết mình cần người thế nào, có tìm được người mình cần hay không, có kích thích được lòng nhiệt tình làm việc của họ, khiến mọi người hiểu nhau, phối hợp với nhau cùng triển khai công việc hay không.

Mỗi đội ngũ đều có nhân tố chủ chốt

Lakala có quy định: phần thương lượng lương bổng với nhân sự một số cấp bậc sẽ do tôi phỏng vấn trực tiếp sau cùng, mục đích rất đơn giản, chúng tôi cần bảo đảm sự thống nhất “khẩu vị” của cán bộ cốt cán, giá trị quan tương đồng của công ty. Thời gian phỏng vấn của tôi rất ngắn, có khi chưa đến 10 phút, đơn giản chỉ là để người được phỏng vấn tự giới thiệu về mình, nhưng tôi cũng muốn cảm nhận thực tế về hành vi cử chỉ cũng như phương thức tư duy của người đó. Điều kỳ diệu là, hễ người nào tôi thấy không ổn, thì cuối cùng trong quá trình làm việc đều sẽ xảy ra vấn đề này vấn đề kia.

Mỗi đội ngũ đều có nhân tố chủ chốt, nhân tố chủ chốt của đội ngũ quyết định đến đội ngũ đó giỏi về cái gì và không giỏi về cái gì. Nhân tố chủ chốt này đa phần là do người khởi nghiệp quyết định trong giai đoạn đầu của quá trình khởi nghiệp, nghiệp vụ cũng vậy, có nhóm làm tốt có nhóm không, khác biệt là ở sự khác nhau về nhân tố chủ chốt của nhóm.

Hơn 20 năm trước, Dell nhanh chóng trở thành người khổng lồ trong lĩnh vực máy tính cá nhân trên thị trường Mỹ nhờ vào mô hình đơn đặt hàng và sản xuất linh kiện cá nhân cũng như tiêu thụ trực tiếp đến tay người tiêu dùng. Các công ty hàng đầu như IBM, HP, Lenovo cũng học tập mô hình của Dell, nhưng không thành công, nguyên nhân là sự khác biệt trong nhân tố chủ chốt của công ty. Ngay từ ngày đầu thành lập, Dell đã được xây dựng quanh mô hình này, từ cơ cấu tổ chức, quan niệm triết lý kinh doanh, cho đến từng người trong mỗi phân đoạn của công ty đều được lựa chọn phục vụ cho mô hình này.

Khuếch trương nghiệp vụ mới cần nhân tố chủ chốt mới, thay đổi nhân tố chủ chốt e là chuyện không thể. Trước

đây anh thành công là vì cách làm độc đáo, đội ngũ của anh được huấn luyện trở thành người chấp hành mô phạm của mô hình cố hữu ấy, tư duy của họ cũng tin tưởng sâu sắc vào tất cả những gì họ làm, cho nên bảo đội ngũ vứt bỏ tất cả cách làm trước đó để thu dụng cách tư duy và mô hình hành vi mới từ ngoài vào e là chuyện không thể, cho nên cách tốt nhất khi muốn khuếch trương nghiệp vụ là người mới làm việc mới.

3. Xây dựng đội ngũ năng suất cao

Điều quan trọng khi muốn xây dựng đội ngũ năng suất cao là: (1) Người đứng đầu là duy nhất. (2) Cơ cấu tổ chức phải rõ ràng. (3) Kỷ luật nghiêm minh. (4) Lợi ích cá nhân phục tùng lợi ích tập thể. (5) Hỗ trợ lẫn nhau. Khả năng chiến đấu của đội ngũ bắt nguồn từ năng lực của ông chủ cũng như khả năng chấp hành của đội ngũ ấy.

Đội ngũ phải hợp đồng tác chiến

Sức chiến đấu của đội ngũ không phải do người nào đó thông minh nhất trong đội ngũ ấy quyết định, mà do tính chính xác của chiến lược và khả năng chấp hành của đội ngũ. Sự cống hiến của người thông minh với đội ngũ nằm ở hiệu ứng kích thích sức sáng tạo của cả đội ngũ, nhưng hiệu ứng ấy không thể quyết định sức mạnh của cả đội quân. Là lãnh tụ, cần phải chú ý đặc biệt đến sự "quản lý" của người thông minh, vì nếu hiệu ứng kích thích khả năng sáng tạo được sử dụng đúng thì cả đội ngũ sẽ có cảm giác thúc bách, cảm giác hành động, ngược lại sẽ đại loạn.

Thành viên trong nhóm cần hợp đồng tác chiến, có 3 nguyên tắc vô cùng quan trọng: (1) Cảnh giới mong muốn và giá trị quan chung. (2) Tin tưởng lẫn nhau. (3) Chú trọng kỹ năng kết nối. Điều cuối cùng đặc biệt quan trọng, nếu không thể xác lập bầu không khí kết nối trong nhóm một cách minh bạch rõ ràng, có thể nói cho nhau hiểu mọi thứ, thì nhóm đó rất khó đi xa được.

Giữa các thành viên trong nhóm phải hỗ trợ lẫn nhau, quan trọng nhất là phải có chính phụ và phối hợp. Chủ động tìm hiểu, tích cực quán triệt ý đồ của lãnh đạo, đây là tố chất nền tảng của thành viên nhóm. Ai luôn cố chấp vào lối tư duy và cách làm của bản thân, thì cơ bản là trở lực của nhóm.

Thành viên nhóm phải đứng ở tầm cao hơn để suy nghĩ. Trước hết, không được có chủ nghĩa cá nhân, càng không được chỉ suy nghĩ phần việc mà mình được phân công, lợi ích cục bộ phải phục vụ lợi ích tổng thể, phương hướng cá thể phải phục tùng phương hướng tập thể. Tiếp đó, bạn phải làm rõ là bạn chứ không phải cấp trên bạn phải giải quyết vấn đề và đưa ra kết quả. Trong quân đội, dù là sĩ quan cấp chỉ huy thấp nhất, cũng phải chịu trách nhiệm với những việc xảy ra trong khu vực của mình. Khi tiếp nhận nhiệm vụ nào đó, anh ta vừa phải chịu trách nhiệm với từng việc xảy ra, đồng thời cũng phải chịu trách nhiệm với những việc chưa xảy ra, những câu nói kiểu như "đây không phải lỗi của tôi" tuyệt đối không có chỗ trong quân đội.

Thành viên trong nhóm phải không ngừng học tập, để trưởng thành cùng công ty, nếu không đó là việc làm thiếu trách nhiệm với nhóm. Tuy mọi người đều được phân công, nhưng mỗi thành viên đều phải tham gia công việc

chung. Không được chỉ chăm chăm lo phần việc của mình, nhất là những cán bộ kỹ thuật, thậm chí họp ban chấp hành cũng chẳng thèm phát biểu, chỉ cúi đầu xử lý email trên mạng, đó là sai lầm. Bảo bạn tham gia họp có nghĩa lãnh đạo cho rằng nội dung cuộc họp bạn cần phải biết đồng thời hy vọng có thể nghe ý kiến của bạn, nếu phát hiện bạn không muốn nghe lại chẳng có cống hiến gì cho cuộc họp, thì dần dần bạn sẽ không còn được yêu cầu dự họp nữa, lâu dần bạn sẽ bị đẩy ra khỏi tổ chức. Việc này tuy nhỏ nhưng làm lỡ việc của công ty mới là chuyện lớn.

Trong 80% tình huống điều chúng ta cần làm không phải là thảo luận phương hướng mà là chấp hành và quán triệt ý đồ của lãnh đạo. Có người nói tiền đề của việc quán triệt là lãnh đạo phải chính xác, nhưng vấn đề lãnh đạo có chính xác hay không bạn sao biết được? Nên câu nói của Lâm Bưu rất có lý: Chỉ thị của lãnh đạo hiểu được phải chấp hành, không hiểu được càng phải chấp hành, trong quá trình chấp hành càng thêm hiểu. Không hiểu tức là bạn đã lạc hậu, trên thực tế, càng trong thời kỳ khởi nghiệp càng khó hiểu được.

Bất kể vì trở lực hay năng lực, cấp dưới khiến sự việc phải dừng lại đều là nấm độc của tổ chức, cần kịp thời phát giác, uốn nắn hoặc loại bỏ. Do đó mỗi cấp lãnh đạo phải sắp đặt mục tiêu, đường lối, phương pháp, đồng thời giám sát theo hình thức báo cáo ngày tuần tháng, nếu buông lỏng sẽ chẳng có quả mà ăn.

Đội ngũ cần có "đầu tàu" duy nhất

Tàu hỏa chạy nhanh đều nhờ đầu kéo. Đội ngũ cần có người cầm quân, đội ngũ không có người cầm quân lãnh đạo chẳng khác nào một nắm cát khô, người lãnh đạo có năng lực giỏi là linh hồn của đội ngũ.

Nếu xem việc kinh doanh của công ty giống đánh trận, mục tiêu kinh doanh chủ yếu của chúng ta chẳng khác nào cùng tấn công vào thành lũy đối phương, dù thành lũy nhỏ hay lớn, quan trọng hay không, nếu bạn muốn đánh hạ đầu tiên phải có lính tấn công. Nếu không có lính, đối phương sẽ không thể tan rã. Có lính rồi, điều quan trọng nhất là sĩ quan chỉ huy có hoàn thành nhiệm vụ hay không. Trên chiến trường chẳng có chuyện vận may, một sĩ quan chỉ huy không hoàn thành nhiệm vụ thì không thể đánh thắng trận được.

Sai lầm mà người khởi nghiệp thường phạm phải là "không chia lớn nhỏ", "qua loa xuề xòa" hay "kết nghĩa anh em". Điều này là đại kỵ, trong thời gian ngắn cách làm này xem chừng sẽ gắn kết nhân tâm, nhưng về lâu dài không những không tạo ra sức chiến đấu, trái lại còn hủy hoại văn hóa của đội ngũ.

Thứ chúng ta cần là tập thể có "đầu tàu" có "lính", có chính có phụ, có chức vụ vị trí. Trong tập thể, người cầm quân cần gánh vác chức trách của người đứng đầu, thành viên phải hoàn thành nghĩa vụ của thành viên, tập thể như vậy mới là tập thể có sức chiến đấu.

Công ty khởi nghiệp phải dựa vào người đứng đầu,. Mọi công ty vĩ đại đều liên quan đến tên tuổi của nhân vật đứng đầu, như Liễu Truyền Chí với Lenovo, Trương Thụy Mẫn với Haier, tất cả đều không ngoại lệ.

Mỗi cá nhân có tính cách riêng, mỗi công ty có cách thức kinh doanh riêng. Lý Vân Long trong phim *Liang jian* nói, tính cách của một cánh quân là do sĩ quan đứng đầu truyền sang mà nên, cách thức kinh doanh của công ty là do nhà sáng lập nó xây dựng nên.

Uy tín của nhân vật đứng đầu chỉ có thể hình thành trong chiến đấu. Nếu bạn dẫn tập thể giành chiến thắng liên tục, uy tín của bạn tự nhiên ngày càng cao, toàn bộ nhóm của bạn sẽ ngày càng đoàn kết quanh bạn, ngược lại, chức vụ và quyền cổ phần tuy có thể cho bạn quyền lực, nhưng không thể cho bạn quyền uy.

Lời khuyên 12

Cán bộ phải do chính mình bồi dưỡng

Không phải người kinh doanh chuyên nghiệp và lính nhảy dù không quan trọng, mấu chốt là phải tìm được nhân tài có tinh thần khởi nghiệp và tâm thế ông chủ, cũng như có tố chất và năng lực lấy điều này làm hạt nhân. Nhà sáng lập và người lãnh đạo giỏi ngoài xây dựng nên công ty, xác định phương hướng nghiệp vụ ra, quan trọng nhất là bồi dưỡng nên đội ngũ cán bộ chủ chốt, đặt ra những dấu ấn sâu đậm cho sự phát triển lâu dài của công ty, mà nền tảng của điều này chính là tập thể bồi dưỡng con người, bồi dưỡng lòng trung thành, đoàn kết thống nhất, có thể bách chiến bách thắng.

Kiều KiệnPhó Chủ tịch nguồn Nhân lực và cao cấp toàn cầu của Tập đoàn Lenovo

1. Hạ quyết tâm tự mình bồi dưỡng cán bộ

Việc bồi dưỡng cán bộ là vấn đề cấp chiến lược của doanh nghiệp. Nhà sáng lập phải đích thân đặt ra tiêu chuẩn tuyển dụng nhân tài của doanh nghiệp, phải chú trọng đề

bạt nhân tài từ nội bộ công ty, ngay từ đầu phải đích thân xây dựng nên hệ thống bồi dưỡng cán bộ của mình.

Bồi dưỡng cán bộ là vấn đề hàng đầu của cách mạng

Đánh trận phải dựa vào quân lính, khởi nghiệp phải dựa vào nguồn nhân lực. Đừng nên đánh giá thấp năng lực của thuộc cấp, họ đã theo bạn đến hôm nay, thì cũng có thể ủng hộ bạn đi đến ngày mai. 80% số người hiện có trong tập thể của bạn là những ứng cử viên thích hợp nhất với cương vị của họ, ý thức làm chủ của họ là tài sản quý báu nhất của công ty trong thời kỳ khởi nghiệp.

Càng đến thời khắc quan trọng càng phải dựa vào tập thể để biến nguy thành an, vì tập thể của mình là những chiến sĩ đã trải qua thất bại, đã chịu đựng quá trình rèn luyện, họ hiểu biết lẫn nhau để đoàn kết hợp tác và có phong cách làm việc thống nhất. Quan trọng hơn là, với tư cách một phần tử của công ty, tận đáy lòng họ đều nghĩ về công ty, tinh thần trách nhiệm với công ty là thứ mà người ngoài không thể sánh được. Dù bạn đặc cách đề bạt một thuyền trưởng lên làm giám đốc, thì trong tuyệt đại đa số tình huống cũng còn tốt hơn nhiều việc bạn điều trực tiếp người có trình độ cao hơn từ nơi khác về làm vị trí đó.

Khi tôi mới đi làm, tiền công hàng tháng của tôi là 200 NDT, được phân công phụ trách công tác tuyên truyền quan hệ công chúng của công ty. Một hôm sếp nói với tôi, lâu nay các văn bản của chúng ta viết không hay lắm, cậu có thể tuyển một người chuyên viết mảng này không, công ty đồng ý trả lương tháng 1.500 NDT, tôi vô cùng ngạc nhiên! Đây điển hình của tư duy "hễ là hòa thượng thì biết niệm kinh", không tin tưởng cấp dưới mà nhắm mắt tôn

sùng chuyên gia, kết quả chỉ có thể là sự hỗn loạn trong nội bộ công ty và chảy máu chất xám.

Bồi dưỡng cán bộ của mình là vấn đề hàng đầu của cách mạng. Dù hoàn cảnh khó khăn thế nào, những nhà sáng lập vẫn phải xem trọng việc bồi dưỡng cán bộ, thậm chí phải đích thân đứng lớp làm thầy.

Phải đích thân xây dựng tiêu chuẩn nhân tài ngay từ đầu

Nhà sáng lập phải đích thân đặt ra tiêu chuẩn dùng người của doanh nghiệp, đây là một trong những khâu để sáng lập doanh nghiệp. Chỉ khi có được tiêu chuẩn rõ ràng, doanh nghiệp mới biết phải tuyển dụng nhân tài như thế nào, người của doanh nghiệp cũng biết được phải trưởng thành theo hướng nào.

Tôi cho rằng 4 tiêu chuẩn của cán bộ cấp ưu tú là:

1. *"Hiểu ý cấp trên".* Phải giả thiết cấp trên chính xác hơn bạn, nghiêm túc phân tích và học tập chỉ thị của cấp trên, suy xét ý đồ của cấp trên, công việc của mình phải lấy ý đồ của cấp trên làm mục tiêu.

2. *"Quên đi chính mình".* Phải có ý kiến và sự hiểu biết của riêng mình, đồng thời thể hiện ra. Nhưng nên biết, dù là CEO, cũng không thể làm việc gì cũng theo ý mình Cho nên, khi đưa ra quyết sách gì đó, phải lập tức quên đi ý kiến riêng của bản thân, kiên quyết triệt để ngay từ đầu trong việc quán triệt nghị quyết, đừng nên đem ý nghĩ khác vào công việc. Dù không thể bắt bản thân phải tin quyết sách cuối cùng của tập thể hoặc cấp trên là chính xác, bạn cũng phải "dùng sự thông minh tài trí của mình" để quán triệt quyết sách "sai lầm" này đến cùng, chứ không được vừa chấp hành vừa tìm cách sửa đổi quyết sách, treo đầu dê bán thịt chó. Đây là điều cấm kỵ, cũng là nguy hiểm nhất

với tổ chức. Trừ khi bạn dừng lại, tiếp tục tranh luận với cấp trên và có được sự cho phép của cấp trên.

3. *"Phải nhắm kỹ rồi mới đánh".* Trước tiên phải xác nhận mục tiêu, sách lược, mốc lộ trình rồi mới hành động. Sai lầm nhiều người mắc phải là chỉ biết cúi đầu kéo xe mà không biết ngẩng đầu nhìn đường, không chú trọng vào ý đồ của cấp trên mà chỉ cố chấp theo ý của mình, phải khoanh mục tiêu trước rồi sau mới bắn. Chúng ta làm bất cứ việc gì, đều phải làm rõ mục tiêu, quy hoạch kết cấu cũng như mốc lộ trình với cấp trên.

4. *"Báo cáo kịp thời".* Để cấp trên biết rõ tiến độ của bạn. Nhất là khi gặp khó khăn lớn, có thể khiến nhiệm vụ thất bại, càng phải nhanh chóng báo cho cấp trên. Trong quá trình triển khai, mỗi giai đoạn hoặc cách một khoảng thời gian nhất định, phải cho cấp trên biết tiến độ của bạn. Nếu cấp trên không biết được tiến độ của từng bộ phận, thì sao có thể phán đoán và chỉ huy?

Xây dựng cơ chế bồi dưỡng nhân tài

Tuyển dụng nhân tài vô cùng quan trọng. Nếu có thể, ngay từ đầu bạn cần đặc biệt quan tâm đến việc tuyển người, chỉ như vậy mới có thể hiểu được toàn bộ quá trình phát triển của công ty, khó khăn công ty trải qua, có hiểu được tình trạng ban đầu mới thật sự biết được ưu thế và nhược điểm của công ty, biết công ty thiếu nhân tài như thế nào, biết không thể sống chung với những tích cách nào. Tuyển dụng nhân tài là cơ hội tốt để bổ sung dòng máu mới cho công ty, lấp vào chỗ còn thiếu, khuếch trương ưu thế, vì vậy ngay từ đầu phải đích thân thẩm định tuyển dụng nhân tài, có như vậy mới giúp công ty không đi sai đường.

4 tiêu chuẩn tuyển chọn nhân tài của doanh nghiệp: (1) ngộ tính, học một biết mười, phân tích ra bản chất sự vật, (2) tấm lòng phóng khoáng, (3) cái nhìn đại cuộc, (4) năng lực học tập tốt, cần cù trong tư duy, rõ ràng logic, khéo léo tổng hợp đúc kết rút kinh nghiệm.

Tốt nhất là đề bạt từ cấp cơ sở lên, nhất là từ bộ phận kinh doanh. Thông thường, người chưa từng kinh qua công việc kinh doanh sẽ chẳng làm nên trò trống gì. Khi muốn bồi dưỡng cán bộ, đừng ngại chú ý đến vài hạt giống trong bộ phận kinh doanh, thường xuyên quan tâm chỉ bảo, đến khi cần dùng thì đề bạt.

Tôi không tán thành việc lãnh đạo trao quá nhiều cơ hội cho cấp dưới, cần thưởng phạt nghiêm minh, không hoàn thành nhiệm vụ thì thay người. Nếu ngã rồi mà tự đứng dậy được thì là anh hùng, còn nếu không thì chí ít cũng tìm được vị trí mà anh ta nên trông đợi. Nếu cứ mãi trao cơ hội, thì anh ta sẽ chẳng khác nào chuột bạch trong phòng thí nghiệm.

2. Khởi nghiệp không nên dùng người quản lý chuyên nghiệp

Mô hình thương mại của công ty lớn đã thành hình, hệ thống quản lý đã được xây dựng, có thể mời người quản lý chuyên nghiệp đến quản lý. Nhưng với công ty khởi nghiệp, mô hình thương mại và hệ thống quản lý đều chưa rõ ràng, cũng không thể rõ ràng, nếu gửi hy vọng vào việc trao quyền cho người quản lý chuyên nghiệp, thì mười phần có đến tám chín phần thất bại.

Người quản lý chuyên nghiệp là thiên địch của công ty khởi nghiệp

Việc tuyển người của công ty khởi nghiệp khó gấp mấy chục lần so với công ty lớn, người có dũng khí khởi nghiệp vốn có ít, công ty khởi nghiệp cũng phải cạnh tranh về thương hiệu, về quy phạm hóa cũng như mức đãi ngộ với công ty lớn. Tình huống thường gặp là nhiều nhân tài ưu tú thà chấp nhận hạ lương để làm công ty lớn, chứ không đến với công ty khởi nghiệp.

Tôi hiểu cảm giác bơ vơ ấy của người khởi nghiệp, hiểu được tâm trạng luôn hy vọng có thể chiêu mộ được cao thủ để liên minh với mình giải quyết vấn đề khó trong công ty của người khởi nghiệp, nhưng ba vấn đề khó khăn nhất trong thời kỳ đầu khởi nghiệp – tìm phương hướng, săn nhân tài và kiếm tiền, chẳng ai giúp giải quyết ba khó khăn này ngoại trừ chính bạn.

Mỗi công ty trong quá trình phát triển, không dưới một lần nhà sáng lập mong muốn: có thể mời một người quản lý chuyên nghiệp có năng lực nào đó về giúp công ty chính quy hóa, thực hiện bước nhảy vọt thay máu lột xác. Thực tiễn chứng minh, những mong muốn tốt đẹp đều sẽ phá sản trước khi thành hiện thực.

Đầu tiên, người quản lý chuyên nghiệp chỉ quan tâm đến mục tiêu ngắn hạn, thiếu ý thức làm chủ, nên đưa ra những quyết sách với tầm nhìn hạn hẹp. William J. Amelio – CEO phương Tây của Tập đoàn Lenovo đã bán nghiệp vụ di động của Lenovo là trường hợp điển hình, ông ta không thấy được thời cơ đang đến của thời đại mạng không dây, chỉ chăm chăm mục tiêu lợi nhuận trong nhiệm kỳ của mình mà phá hỏng nghiệp vụ di động có ý nghĩa chiến

lược, khiến Lenovo rơi vào thế bị động trong thời đại mạng không dây.

Tiếp đó, ở những nước đang phát triển như Trung Quốc, rất thiếu quản lý chuyên nghiệp. Việc bồi dưỡng người quản lý chuyên nghiệp cần có môi trường, Trung Quốc đang thiếu môi trường này. Đại đa số người quản lý chuyên nghiệp đều không muốn gia nhập công ty với tâm thế của người khởi nghiệp, không muốn khởi đầu từ cấp cơ sở, nhất là không muốn tiếp nhận hệ thống quy hoạch lương của công ty khởi nghiệp.

Thứ nữa, chuẩn mực đạo đức thương mại của người Trung Quốc không cao. Tính dân tộc của người Trung Quốc không ủng hộ, người Trung Quốc thà làm đầu gà còn hơn là làm đuôi phượng, chuyện người kinh doanh sau khi làm mấy năm liền kéo khách hàng của công ty ra lập công ty riêng rồi quay lại cạnh tranh với chính công ty họ từng quản lý không phải là ít, nhất là những ngành nghề có ngưỡng cửa khởi nghiệp thấp, hiện tượng này càng phổ biến. Trao quyền cho người quản lý chuyên nghiệp, nếu người được trao quyền không có chuẩn mực đạo đức, thì sẽ không xem lợi ích của công ty là số 1, "hiện tượng tuổi 59" chính là một ví dụ.

Cuối cùng, tâm thế làm công ăn lương của người quản lý chuyên nghiệp sẽ nảy sinh nhiều vấn đề. Họ theo đuổi những trình tự chính xác, quá câu nệ vào quy trình chế độ, quá ỷ lại vào sự hỗ trợ của cấp liên quan, mà cả ba điều này đều đại kị của công ty khởi nghiệp.

Trong hầu hết tình huống, công ty khởi nghiệp dùng người quản lý chuyên nghiệp, nhất là những quản lý đã làm nhiều năm ở doanh nghiệp nước ngoài là rất nguy

hiểm, nếu buông tay trao quyền cho họ thì chẳng khác nào tự tìm đường chết.

3. Cẩn thận khi dùng quản lý cao cấp từ ngoài mời vào

Mọi doanh nghiệp dùng quản lý cao cấp từ ngoài vào đều ôm ấp mong muốn tốt đẹp, nhưng tình hình thực tế đến tám chín phần mọi việc đi ngược lại mong muốn, quản lý cao cấp mời từ ngoài vào không hề thích hợp với doanh nghiệp trong giai đoạn khởi nghiệp. Nếu nhất định phải dùng họ, cần phải thuyết phục họ vào và sống cùng với thực tế doanh nghiệp, đồng thời người lãnh đạo cũng phải dắt ngựa tiễn họ một đoạn, chủ động thiết kế một số phương pháp giúp họ hòa nhập với công ty.

Sự sai lầm khi dùng quản lý từ ngoài mời vào

Sự khiêm nhường và thiếu tự tin trong tiềm thức của người ta nhiều khi sẽ nảy sinh khuynh hướng tìm kiếm người khác, sau đó đem trách nhiệm trút sang người đó. Trong doanh nghiệp, khuynh hướng này thể hiện chủ yếu ở việc gửi kỳ vọng vào quản lý cao cấp từ ngoài mời vào, hy vọng tìm được "người hiểu mình", "người có kinh nghiệm" từ công ty lớn hoặc đối thủ cạnh tranh hoặc từ chỗ đối tác hợp tác.

Đề nghị của tôi là đừng ôm ảo tưởng như vậy, nếu thật sự có người có thể chạm đá thành vàng, anh ta đã tự mình khởi nghiệp từ lâu rồi. Tất nhiên có một số người đúng là rất có kinh nghiệm, nhưng họ hầu như không hiểu sản phẩm và doanh nghiệp của bạn, người có thể hiểu được

toàn diện sản phẩm và doanh nghiệp của bạn đồng thời mong muốn đem hết tâm huyết làm việc vì doanh nghiệp, chỉ có bạn và người trong doanh nghiệp của bạn thôi.

Không hiểu sản phẩm của bạn, sẽ không thể tìm ra cách quảng bá tốt; không hiểu doanh nghiệp của bạn, sẽ không thể đưa ra phương án thích hợp. Thông thường quản lý cao cấp từ ngoài mời vào sẽ không chấp nhận bắt đầu từ vị trí thấp nhất trong doanh nghiệp, không chấp nhận sự đãi ngộ trong thời kỳ khởi nghiệp như bao đồng sự khác, họ yêu cầu ngồi vị trí cao ngay từ đầu, đòi hỏi sự đãi ngộ bằng hoặc thậm chí cao hơn những gì họ đang được hưởng. Tâm thế và cách làm việc của họ hoàn toàn khác người khởi nghiệp.

Doanh nghiệp dùng quản lý cao cấp từ ngoài mời vào đều ôm ấp mong muốn tốt đẹp, hy vọng bơm dòng máu mới vào doanh nghiệp, đem lại nhưng triết lý và phương thức quản lý mới, đồng thời tiết kiệm thời gian, chi phí bồi dưỡng nhân tài. Nhưng thực tế có đến tám chín phần kết quả trái ngược, hòa thượng từ ngoài vào chắc chắn sẽ biết niệm kinh của bạn, nhưng chưa chắc đã chú tâm vào kinh ấy, phiền phức mà họ đem lại cho bạn có thể vượt xa những cống hiến mà họ tạo ra.

Quản lý cao cấp từ ngoài mời vào hoàn toàn không thích hợp trong thời kỳ khởi nghiệp

Quản lý cao cấp từ ngoài mời vào hầu như không giúp được doanh nghiệp trong thời kỳ khởi nghiệp, họ vừa vào công ty đã nắm vị trí cao, mà dùng người mới chỉ huy người cũ, dùng người ngoài chỉ huy người trong sẽ đem đến một loạt ảnh hưởng mấu chốt.

Đầu tiên sẽ ảnh hưởng đến sĩ khí tập thể, vì sự xuất hiện của họ lấy mất cơ hội thăng tiến của những công nhân viên

hiện có, người chịu ảnh hưởng không chỉ là người chưa được thăng chức, mà còn là các cá nhân khác hiện có trong doanh nghiệp. Tiếp đó là ảnh hưởng văn hóa, quản lý cao cấp từ ngoài vào chưa kịp hiểu và tiếp nhận văn hóa doanh nghiệp đã ngồi lên vị trí cao, điều này gây nên sự xung đột cực lớn về văn hóa, nhất là tự nhiên họ sẽ đem giá trị văn hóa của họ vào công ty. Cuối cùng là ảnh hưởng cơ cấu lương, thường những người quản lý cao cấp mới vào sẽ phá vỡ cơ cấu lương vốn có của công ty. Như vậy không chỉ tạo nên bất ổn trong tâm lý nhân viên cũ, mà còn gây bất lợi cho sự hòa nhập của người mới với tập thể hiện có của công ty.

Nếu tìm được một quản lý cao cấp từ ngoài vào thật sự thích hợp với doanh nghiệp của bạn thì nhiều khi gặp nhưng không thể mời, trong khi đó nỗ lực bồi dưỡng nhân tài trong nội bộ doanh nghiệp mới là con đường đúng đắn. Giáo sư John P. Kotter từng chỉ ra: văn hóa doanh nghiệp có tính tương quan rất lớn với hiệu quả thành tích kinh doanh dài hạn. Công nhân viên trong doanh nghiệp hiểu rõ sản phẩm và mô hình kinh doanh của doanh nghiệp, đồng điệu và hòa nhập rất mãnh liệt với văn hóa doanh nghiệp, và trung thành 100% với doanh nghiệp. Đây là những phẩm chất mà nhà quản lý cao cấp từ ngoài vào không thể có được.

Tất nhiên, nếu quyết định sử dụng quản lý cao cấp từ ngoài vào, ngay từ đầu bạn phải đích thân giúp họ hội nhập với tập thể. Một người chưa thể hòa nhập cùng tập thể sẽ chẳng thể sinh tồn cùng tập thể ấy, càng không thể phát huy tác dụng, quản lý cấp càng cao thì càng như vậy. Cách tốt nhất để hòa nhập vào tập thể của quản lý cao cấp mới vào là hạ cánh chỗ đất trũng – đãi ngộ có thể cao, nhưng cấp bậc khi vào công ty nên thấp bằng một nửa so với dự

kiến, như vậy sẽ giúp họ thích ứng được với môi trường đồng thời tạo lập được thành tích, từ từ hội nhập vào công ty.

Phần 4: Tổ chức xây dựng công ty như thế nào?

Lời khuyên 13

Chọn đúng cổ đông

Tôi có may mắn là nhà đầu tư mạo hiểm của Lakala, cùng Tôn Đài Nhiên trải qua hơn 6 năm làm cộng sự thân thiết, nhờ đó tôi khá hiểu tư tưởng quản lý của Tôn Đài Nhiên, sau khi đọc xong quyển sách này, tôi lại càng thêm hiểu hơn. Tôi luôn cảm thấy, khởi nghiệp là việc không dễ dàng, nhưng 99% vấn đề gặp phải trong quá trình khởi nghiệp đều là những thứ mà người khác đã gặp phải đồng thời đã giải quyết, thực ra chỉ cần chăm chỉ học hỏi, rất dễ có được đáp án, có thể tránh đi qua những khúc quanh co. Anh ấy nói trong sách có nhiều quan điểm chúng tôi cùng chia sẽ, tôi đã xem rất kỹ, cho rằng đúng như thế. Với người khởi nghiệp mà nói, đây là một cuốn sách quý cần đọc!

Lôi QuânNhà sáng lập, CEO kiêm Chủ tịch *xiaomi.com*, Chủ tịch phần mềm Kim Sơn, nhà đầu tư mạo hiểm

1. Cổ đông rất quan trọng với doanh nghiệp

Cổ đông là người sở hữu của doanh nghiệp, thực lực cổ đông quyết định một số thực lực của doanh nghiệp, tố chất cổ đông ảnh hưởng đến thành tựu cuối cùng của doanh nghiệp, bối cảnh cổ đông ảnh hưởng lớn với doanh nghiệp. Làm doanh nghiệp cần xử lý tốt mối quan hệ giữa cổ đông,

công nhân viên và bạn bè của doanh nghiệp, để mỗi nhóm đều phát huy vai trò lớn nhất, thúc đẩy doanh nghiệp phát triển.

Cổ đông là nhân tố cơ sở của doanh nghiệp

Cổ đông là nhân tố cơ sở của doanh nghiệp, vừa quyết định sự ra đời của doanh nghiệp, vừa quyết định hơn một nửa tương lai của doanh nghiệp.

Chọn cổ đông phải thận trọng, một khi đã chọn rồi, thì dù bạn có thích hay không, anh ta vẫn sẽ đồng hành cùng doanh nghiệp đến cuối cùng, nếu muốn chia tay, doanh nghiệp sẽ bị tổn thương đến xương cốt mà nhiều lúc vẫn còn dai dẳng.

Nguyên tắc cao nhất của văn minh thương mại là không xâm phạm quyền lợi cổ đông, dù anh ta có quyền cổ đông bằng cách nào, khi là cổ đông, quyền của anh ta không thể bị tước bỏ vì bất cứ nguyên nhân nào, kể cả bằng nguyên tắc thiểu số phục tùng đa số.

Bối cảnh của cổ đông ảnh hưởng lớn với doanh nghiệp, chọn cổ đông là doanh nghiệp quốc doanh có lợi là có thể tiến quân vào một số lĩnh vực "cấm doanh nghiệp tư nhân" nào đó, còn hại, một là mất đi địa vị chủ doanh nghiệp, không cho phép anh tự ra phán đoán và quyết sách. Công ty của bạn tôi có một cổ đông quốc doanh có tỷ lệ nắm giữ cổ phần rất nhỏ, mỗi lần họp hội đồng quản trị đều phải đem toàn bộ tài liệu cung cấp trước cho cổ đông ấy, sau khi họ đưa ra ý kiến chung, thì mới cử đại diện đến tham gia cuộc họp công ty, khiến cho việc quyết sách của doanh nghiệp rất bị động. Hai là khi doanh nghiệp chuyển nhượng tài sản, doanh nghiệp nhà nước căn cứ theo quan

điểm ngăn ngừa thất thoát tài sản nhà nước nên luôn có những trình tự và yêu cầu với cổ đông, mà thường là phi thị trường hóa, rất phiền phức.

Cổ đông là doanh nghiệp nước ngoài cũng ảnh hưởng lớn tới doanh nghiệp, có vốn nước ngoài thì tuy cổ phiếu có thể IPO hạng A, nhưng quy trình thẩm duyệt rất phiền phức, hơn nữa phương thức thoái vốn và trả về nước ngoài có nhiều trình tự và cửa thẩm duyệt, nên thông thường tư bản nước ngoài chỉ đầu tư cho những công ty lập ra để niêm yết ở sàn nước ngoài, do đó sinh ra cơ cấu VIE (thực thể lợi ích khả biến), thường gọi là mô hình Sina. Công ty sử dụng mô hình này có ưu thế về thuế, có thể thỏa mãn một số quy định của nhà nước, nhà nước cũng ngầm thừa nhận mô hình này. Tuy nhiên, "Sự kiện Alipay" gần đây đã khiến các nhà đầu tư bắt đầu quan tâm nhiều hơn đến những rủi ro liên quan, bao gồm rủi ro chính sách, rủi ro cơ chế quản lý ngoại hối, rủi ro thuế vụ, rủi ro kiểm soát.

Làm doanh nghiệp phải xử lý tốt ba nhóm

Hợp tác hay không hợp tác với ai là vấn đề cốt lõi của khởi nghiệp.

Cổ đông sở hữu doanh nghiệp, cung cấp vốn và tài nguyên cho doanh nghiệp; công nhân viên sáng tạo nên sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp; sự ủng hộ của bạn bè vô cùng quan trọng với sự phát triển của doanh nghiệp, thêm một người bạn bớt một kẻ thù, sự phát triển của doanh nghiệp càng thêm thuận lợi.

Liễu Truyền Chí từng nói, làm doanh nghiệp phải xử lý tốt mối quan hệ giữa cổ đông, công nhân viên và bạn bè, người của ba nhóm này không thể ở vào thế đối lập, nếu không hậu quả sẽ rất nghiêm trọng.

Những người có thể giúp đỡ doanh nghiệp, là nhóm bạn của doanh nghiệp. Bạn của doanh nghiệp chỉ có thể ở ngoài, một khi trở thành cổ đông hoặc công nhân viên, rất có thể không những không giúp ích cho doanh nghiệp, mà còn đem đến nhiều vấn đề nan giải về quản lý. Vì khi anh ta trở thành thuộc cấp, bạn phải quản lý, đánh giá anh ta, còn khi anh ta chỉ là bạn của bạn, bạn phải tôn trọng, bảo vệ anh ta.

Nếu công nhân viên trở thành cổ đông, rất có thể gây nên cảnh hội cổ đông bất đồng với hội đồng quản trị. Tiền kiếm được người đòi chia cổ tức, người nói phải đầu tư mở rộng, người cho rằng vì lợi nhuận sẽ không từ thủ đoạn, người yêu cầu giữ vững giới hạn đạo đức doanh nghiệp. Giữa các cổ đông nếu có sự bất nhất về giá trị quan, doanh nghiệp rất khó đi xa đi lâu.

Tương tự, nếu người đáng ra đã thành cổ đông nhưng lại không trở thành cổ đông, tất yếu sẽ dần bị đẩy ra xa doanh nghiệp rồi thoái lui hẳn.

Lôi Quân nói, Trung Quốc là xã hội nói tình ít nói lý, làm doanh nghiệp phải mở rộng quan hệ bạn bè.

Làm doanh nghiệp là khoa học xã hội, một cộng một chưa chắc đã bằng hai. Kinh doanh tình cảm của nhà sáng lập có khi còn quan trọng hơn kinh doanh lý trí. Những doanh nghiệp có mối quan hệ tốt, nhiều bạn bè hỗ trợ đều phát triển tương đối thuận lợi.

Mục đích của giao lưu bạn bè không phải vì để "đi cửa sau", "chiếm lợi thế", mà là để đạt được sự ủng hộ và hỗ trợ hợp pháp hợp lý của bạn bè. Nhà sáng lập cần dành nhiều thời gian hơn cho mối quan hệ với bạn bè, phải mở rộng nhãn quan hơn nữa, hiểu những thông tin, những kết nối tình cảm mới nhất.

2. Doanh nghiệp sụp đổ, đa phần vì cổ đông

Doanh nghiệp tốt sụp đổ, đa phần vì vấn đề đối đầu giữa các cổ đông. Giữa các cổ đông nếu xảy ra vấn đề, thì đó là vấn đề có tính sát thương với sự phát triển của doanh nghiệp. Lựa chọn được cổ đông tốt là việc chính hàng đầu của khởi nghiệp, nếu cổ đông không thích hợp, tôi thà không khởi nghiệp còn hơn.

Chọn đúng cổ đông khởi nghiệp là đã thành công một nửa

Cổ đông là người đầu tư sở hữu doanh nghiệp, quyết định cuối cùng về phương hướng chiến lược kinh doanh. Thực lực của cổ đông nhiều khả năng quyết định thực lực doanh nghiệp, tố chất cổ đông ảnh hưởng rất lớn đến thành tựu cuối cùng của doanh nghiệp. Hay nói cách khác, cổ đông quyết định hơn một nửa tương lai của doanh nghiệp.

Mối quan hệ giữa các cổ đông ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển của doanh nghiệp. Blue Focus đã cung cấp một hình mẫu thành công trong việc làm thế nào có được sự tin tưởng giữa cổ đông sáng lập, hội đồng quản trị và cấp quản lý, làm thế nào để thực hiện tốt sự cân bằng về lợi ích và những gì đã bỏ ra, giữa tham gia và thoái lui. Triệu Văn Quyền, chủ tịch kiêm CEO của Blue Focus đã nói, năm 1996 anh ấy và tôi, cùng 4 người nữa sáng lập Blue Focus với tỷ lệ cổ phần nắm giữ ngang nhau. Blue Focus đã phát triển liên tục suốt 15 năm, trở thành công ty quan hệ công chúng IPO đầu tiên ở Trung Quốc. Trong ngành sản xuất truyền thống, khó có doanh nghiệp nào có cơ cấu

quyền cổ phần phân tán cao như Blue Focus, đa số các công ty khác đều do nhà sáng lập nắm giữ tư cách đại cổ đông. Nhưng trong ngành dịch vụ và sản xuất khoa học kỹ thuật cao hiện nay, trong những ngành dựa vào trí tuệ và tư bản cao như vậy, đơn thương độc mã ngày càng khó thành công, đồng thời hiện tượng khởi nghiệp tập thể ngày càng nhiều. Có thể nói nếu không có sự cống hiến của 5 cổ đông này cho công ty sẽ chẳng có kết cục phát triển ổn định của Blue Focus.

Cổ đông có vấn đề, doanh nghiệp rất khó tồn tại

Doanh nghiệp ăn nên làm ra, mâu thuẫn giữa các cổ đông cũng theo đó xuất hiện.

Việc các cổ đông không xảy ra vấn đề thì chỉ có ở doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp nước ngoài, doanh nghiệp nhà nước thì không có người làm chủ, còn doanh nghiệp nước ngoài thì người làm chủ đã xác định rõ ràng hơn nữa không liên quan với bạn.

Gần đây, ngày càng nhiều doanh nghiệp thất bại bắt nguồn từ mâu thuẫn giữa các cổ đông, cho nên chọn cổ đông rất quan trọng thậm chí là vấn đề sống còn với khởi nghiệp, lô cốt đổ đều do nội bộ phá nhau. Công ty ưu tú sụp đổ, quá nửa là do đối đầu giữa các cổ đông.

3. Chọn cổ đông như thế nào?

Cổ đông cần đủ ba tư chất: (1) Cùng chung chí hướng. (2) Chung nhận thức về quy tắc chỉnh thể hợp thành. (3) Xuất vốn đầu tư. Công ty trong giai đoạn khởi nghiệp cần ưu tiên lựa chọn người có thể đem đến nguồn vốn và kinh

nghiệm kinh doanh làm cổ đông, thận trọng khi tiếp nhận những người đầu tư tài chính đơn thuần.

Nguyên tắc chọn cổ đông

Chọn cổ đông phải thận trọng, thà thiếu chứ không chọn bừa. Một khi tồn tại cổ đông sai lầm, doanh nghiệp chẳng khác nào đứa trẻ bẩm sinh đã thiếu chân, dù có phát triển được cũng khó tiến bước.

Cổ đông cần hội đủ 3 tiêu chuẩn: (1) Cùng chung chí hướng, mọi người phải thống nhất với phương hướng phát triển và giá trị quan cốt lõi của công ty, đây là tiền đề. (2) Chung nhận thức về quy tắc chỉnh thể hợp thành, giữa các cổ đông phải hợp tác theo quy tắc trò chơi, cổ đông không thành tín là "quả bom hẹn giờ" với sự phát triển của công ty. (3) Xuất vốn đầu tư.

Cổ đông phải cùng chung chí hướng, thống nhất việc cần làm của công ty, phương pháp và giới hạn đạo đức phải tuân thủ khi làm việc, một người muốn xây dựng thương hiệu trăm năm và một người muốn giàu nhanh, một người muốn kinh doanh đứng đắn đàng hoàng và một người đi ngang về tắt thì không thể hợp tác với nhau, chứ đừng nói là góp vốn làm cổ đông.

Hơn nữa cổ đông phải là người thành tín, là người chấp nhận và tôn trọng quy tắc cuộc chơi.

Cổ đông xuất vốn đầu tư là tất yếu, cổ đông không xuất vốn đầu tư có suy nghĩ vấn đề và xuất phát điểm khác cổ đông xuất vốn đầu tư, cho nên cảm giác thuộc về công ty cũng không giống nhau.

Các cổ đông có phải bạn bè hay không không quan trọng, nhưng không được dùng tình anh em làm cơ sở chọn cổ

đông. 5 nhà sáng lập của Blue Focus, ngoài tôi và Triệu Văn Quyền ra, sở thích của những người còn lại đều khác nhau, tính cách khác biệt, khoảng cách tuổi tác lớn, không phải là bạn, thậm chí trong quá trình hợp tác suốt mười mấy năm, ngoài công việc ra thì chưa từng cùng nhau ăn cơm uống rượu, nhưng sự hợp tác của chúng tôi lại vô cùng thành công.

Sự kỳ vọng của công ty khởi nghiệp với cổ đông không chỉ có tiền mà còn là tài nguyên, cần ưu tiên chọn người có tài nguyên và kinh nghiệm kinh doanh làm cổ đông.

Bốn sai lầm chọn cổ đông của người khởi nghiệp

1. Dùng cổ phần để khích lệ công nhân viên

Việc làm này khiến cổ phần phân tán, hình thành nhiều cổ đông nhỏ, mà cũng chẳng đạt được tác dụng khích lệ. Nhất là công ty mới khởi nghiệp, công nhân viên không tin vào giá trị của cổ phần, bạn có cho cũng như không, nhưng khi công ty đã phát triển, những cổ đông như vậy có thể là nguồn cơ của vấn đề. Ngô Thiết khi làm chủ tịch Blue Focus nói với tôi rất nhiều lần, cái nào có thể phân phối một lần để khích lệ thì không nên lặp lại. Nhiều người khởi nghiệp vì không chi trả nổi mức lương đối với một số nhân tài nên đã dùng hình thức cổ phần để bổ sung, đây cũng là sai lầm, nhìn thì có vẻ tiết kiệm được các khoản chi ra trong ngắn hạn, nhưng về lâu dài thì hậu họa lại tiềm ẩn rất nhiều.

2. Để bạn bè giúp đỡ ngắn hạn trở thành cổ đông

Nhiều người khởi nghiệp vì cần người nào đó giúp đỡ công ty mà tặng cổ phần cho người đó, việc làm này là sai lầm. Một mặt vì không có việc nếu chẳng được như thế đối phương sẽ không giúp đỡ bạn, vì thực tế trong giai đoạn đầu quyền cổ phần của công ty mới khởi nghiệp chẳng là gì

trong mắt người ta. Mặt khác, dù đối phương có thể giúp được, thì trao quyền cổ phần cho họ cũng chưa chắc đã thích hợp, vì phải bỏ ra cái giá nhất định. Rõ ràng, thứ bạn đưa ra không phải là lợi ích mà là quyền lợi cổ đông, tương lai một khi đối phương thực hành quyền này bạn làm thế nào?

3. Để cho thân bằng quyến thuộc làm cổ đông

Khởi nghiệp rất gian nan, nhưng cũng sẽ có thân bằng quyến thuộc thấy hay hoặc ủng hộ cách nghĩ của bạn mà đòi làm cổ đông. Trên nguyên tắc, tôi không tán thành trong thời kỳ này lại nhận sự đầu tư của thân bằng quyến thuộc hoặc cấp dưới, ít nhất trước khi biết rõ có thể thành công hay không thì không được cho thân bằng quyến thuộc tham gia. Chỉ có một công ty là tôi chấp nhận sự đầu tư của cấp dưới khi bắt đầu khởi nghiệp, khi công ty này thua lỗ tôi đã mua lại cổ phần của họ với giá ban đầu. Sau khi công ty ổn định có thể tiếp nhận sự đầu tư của thân bằng quyến thuộc, nhưng tỷ lệ không vượt quá 20% là tốt nhất.

Lý do là thân bằng quyến thuộc không thể có vốn lớn. Mặt khác, những người này không thể tách bạch vai trò nhà đầu tư và vai trò người thân. Công ty thời kỳ đầu chưa định hình được nên rủi ro rất lớn, mà khả năng chịu đựng rủi ro của người Trung Quốc thực tế không cao lắm, nếu chẳng may gặp trắc trở rất có thể sẽ khiến chính mình cảm thấy bất an về mặt lương tâm, cũng như ảnh hưởng đến mối quan hệ thân tình.

4. Hấp thu "nhà đầu tư chiến lược" không tốt

Khi thấy Baidu chấp nhận sự đầu tư quyền sở hữu cổ phần ở mức thiểu số của Google với các điều kiện như không cho phép nắm ghế chủ tịch hội đồng quản trị, không

có quyền bỏ phiếu, không báo cáo, tôi đã không hiểu tại sao lại thế, sau này khi bản thân gặp phải nỗi đau thấu xương tôi mới hiểu ra, công ty khởi nghiệp cần phải rất thận trọng khi chấp nhận nhà đầu tư chiến lược, nhất là nhà đầu tư chiến lược mà họ đã hoạt động trong lĩnh vực có liên quan đến nghiệp vụ của bạn. Vì nhà đầu tư chiến lược ở Trung Quốc có khuynh hướng xem đầu tư chiến lược làm thủ đoạn cạnh tranh, nếu qua lại với họ phải rất cẩn thận.

Lời khuyên 14

Xây dựng tốt cơ cấu quản trị

Công ty khởi nghiệp xây dựng cơ cấu quản trị tốt là điều cực kỳ quan trọng. Hạt nhân của cơ cấu quản trị là xử lý tốt mối quan hệ giữa hội đồng cổ đông, hội đồng quản trị với đội ngũ quản lý kinh doanh. Cổ đông không nên quá nhiều, nhưng cũng không thể quá ít, không thể chỉ một đại cổ đông kiểm soát tất cả, nhưng cũng không được quá phân tán. Hội đồng quản trị nắm quyền chính yếu nhưng không nên can thiệp vào việc kinh doanh thường ngày của đội ngũ quản lý. Xây dựng đội ngũ quản lý kinh doanh tốt, nhất là tuyển dụng được CEO thông minh mẫn cán, có tư tưởng, dám mạo hiểm, dũng cảm khai phá, là một nửa thành công của công ty.

*Tào Phụng Kỳ*Giáo sư Học viện Quản lý
Quang Hoa thuộc Đại học Bắc Kinh

1. Cơ cấu quản trị của doanh nghiệp cực kỳ quan trọng

Khởi nghiệp nhất định phải xây dựng tốt cơ cấu quản trị công ty, cơ cấu quản trị có vấn đề thì công ty rất khó thành

công. Công ty do ai đầu tư, tỷ lệ cổ phần giữa các cổ đông như thế nào, cho đến sự phân công giữa hội đồng cổ đông, hội đồng quản trị và cấp quản lý quyết định trực tiếp đến việc doanh nghiệp có động lực hay không, doanh nghiệp không có động lực tất nhiên cũng chẳng có sức sống.

Cơ cấu quản trị là gì?

Ngô Kính Liên cho rằng, cơ cấu quản trị công ty là cơ cấu tổ chức do ba thành phần hợp thành gồm cổ đông, hội đồng quản trị và cấp quản lý. Trong cơ cấu này, giữa ba thành phần trên hình thành mối quan hệ cân bằng kiểm soát lẫn nhau ở mức độ nhất định. Thông qua cơ cấu này, mọi người đem nguồn vốn giao cho hội đồng quản trị quản lý; hội đồng quản trị là cơ cấu quyết sách cao nhất công ty, có quyền tuyển dụng, thưởng phạt cũng như sa thải cấp quản lý; cấp quản lý được hội đồng quản trị trao quyền, xây dựng cơ cấu chấp hành dưới sự lãnh đạo của hội đồng quản trị, điều hành việc kinh doanh của doanh nghiệp trong phạm vi được hội đồng quản trị trao quyền.

Tôi hiểu rằng, cơ cấu quản trị của công ty không chỉ quy định việc phân phối trách nhiệm và quyền lực giữa cổ đông, hội đồng quản trị và cấp quản lý, mà còn xác định rõ quy tắc và trình tự phải tuân thủ khi quyết sách.

Hạt nhân của cơ cấu quản trị công ty là hai vấn đề:

Thứ nhất, sự cấu thành cổ đông của công ty và quan hệ tỷ lệ tương hỗ giữa họ.

Theo tính chất, cổ đông được chia thành cổ đông nhà nước, cổ đông cá nhân và cổ đông có tư cách pháp nhân nước ngoài. Chọn cổ đông loại nào thì việc vận hành công

ty phải tuân thủ theo quy tắc của loại cổ đông ấy. Lakala từng muốn thâu tóm một công ty có vốn nhà nước, quá trình đàm phán cực kỳ mệt mỏi. Các cổ đông tuyên bố rằng chúng tôi chỉ cần đàm phán với đại cổ đông vì ủy ban quản lý tài sản nhà nước đã ủy thác cho đại cổ đông kinh doanh công ty này. Khi đàm phán với đại cổ đông, khi thì đối phương không tỏ thái độ gì, khi thì lại bảo phải chờ ý kiến từ chính phủ. Thực tế, chính phủ luôn hy vọng chúng tôi tái cơ cấu lại công ty này, nhưng vì tái cơ cấu liên quan đến lợi ích của nhiều phía nên rất khó tiến triển tiếp.

Phân phối tỷ lệ cổ phần giữa các cổ đông như thế nào? Vấn đề này có nhiều nội hàm, trực tiếp quyết định việc phân phối quyền lực và sự cân bằng kiểm soát qua lại giữa các cổ đông, tuy nhiên có ngoại lệ với cổ phần nhà nước. Ủy ban quản lý tài sản quốc gia thường ủy thác cho đại cổ đông thứ nhất nắm quyền kinh doanh, đại cổ đông thứ hai bất kể tiếp cận như thế nào đi nữa, về cơ bản đều không có quyền phát ngôn gì.

Thứ hai, sự phân phối quyền lực giữa hội đồng quản trị và cấp quản lý. Mối quan hệ giữa hội đồng quản trị và CEO luôn thống nhất trong thế đối lập, bất đồng là bình thường, nhất là phải thỏa hiệp với nhau trong vấn đề chiến lược, ý tưởng của CEO nếu hội đồng quản trị không đồng ý chắc chắn không thể thực hiện; ý tưởng của hội đồng quản trị nếu CEO không chấp nhận, về cơ bản cũng không thể được chấp hành. Bắt CEO thực hiện một ý tưởng của hội đồng quản trị mà anh ta không chấp nhận là điều không thể, hoặc thay CEO, hoặc hội đồng quản trị phải thay đổi cách nghĩ.

Cơ cấu quản trị có vấn đề thì công ty rất khó thành công

Nguyên nhân doanh nghiệp quốc doanh làm ăn không tốt là người kinh doanh của doanh nghiệp không có mối liên kết nào với doanh nghiệp ấy, đây là vấn đề mang tính bản chất.

Khi còn học đại học, tôi từng chọn một môn, mà ở đó hàng tuần thầy chủ nhiệm mời một học giả kinh tế trẻ tuổi lên lớp cho chúng tôi xoay quanh chủ đề mà chúng tôi nghiên cứu. Trong số đó có một học giả giảng về tại sao doanh nghiệp nhà nước không có sức sống? Là vì không có động lực. Tại sao lại không có động lực? Là vì quyền sở hữu tài sản và khích lệ không rõ ràng. Đây là những vấn đề về cơ cấu quản trị, trên thực tế nhân tài đều ở trong doanh nghiệp nhà nước, nhưng họ không thể phát huy được tài năng.

Blue Focus và Hi-Tech Wealth Technology Development Co., Ltd. đều là công ty tôi liên kết sáng lập, một công ty ngày càng huy hoàng, một công ty từng một thời huy hoàng nhưng đến nay đã chẳng còn dấu vết. Nguyên nhân chính dẫn đến kết cục này là sự khác biệt trong cơ cấu quản trị của công ty.

Blue Focus là công ty phân đều tỷ lệ cổ phần, 5 nhà sáng lập mỗi người nắm giữ 1/5, trong khi đó Hi-Tech Wealth Technology Development Co., Ltd. là công ty theo chế độ một đại cổ đông nắm độc quyền, 7 nhà sáng lập, nhưng đại cổ đông lại nắm hơn 70% cổ phần.

Cả hai trường hợp trên đều không phải cơ cấu tốt nhất, mỗi nơi có điểm cực đoan riêng. Khi Blue Focus IPO, chỉ vì một cổ đông không đồng ý mà suýt chút nữa kế hoạch IPO phá sản; Hi-Tech Wealth Technology Development Co., Ltd. vì cơ chế đại cổ đông độc nhất dẫn đến hội đồng quản trị thành bù nhìn, 5 trong số 7 nhà sáng lập ban đầu đã lần

lượt rút lui, tuy từng chiếm hữu thị trường lên đến trên 75% và mức độ nổi tiếng của thương hiệu trên 90%, có thể nói là không có đối thủ, nhưng cuối cùng đã nhanh chóng chuyển thịnh thành suy.

2. Doanh nghiệp cần có người làm chủ

Một quy luật phổ biến là, ai ai cũng sở hữu sẽ như không ai sở hữu, người người được khen ngợi cũng như chẳng ai được khen. Cổ đông của doanh nghiệp cũng kiêng kị cái cảnh cha chung không ai khóc như vậy, nếu cổ đông quá nhiều và tỷ lệ cổ phần quá bé nhỏ phân tán, sẽ dẫn đến tình trạng chẳng có cổ đông nào xem doanh nghiệp là gốc rễ sinh mạng của mình, chẳng khác nào ai cũng muốn lái xe nhưng không muốn chịu trách nhiệm, kết quả của tình trạng ấy tất yếu sẽ là lắm ruồi thì thối.

Ở cấp cổ đông, doanh nghiệp cần có đại cổ đông

Doanh nghiệp cần có người làm chủ, biến doanh nghiệp thành doanh nghiệp gia tộc nhưng không phải gia tộc sở hữu, khi đó mới có thể trở thành thương hiệu trăm năm, đây là quan điểm Liễu Truyền Chí luôn nhắc đến, cũng là sự trải nghiệm thiết thân của công ấy.

Doanh nghiệp cần có đại cổ đông, chỉ đại cổ đông mới xem doanh nghiệp như gốc rễ sinh mạng mình và đầu tư tâm huyết cũng như đứng ra chịu trách nhiệm. Vấn đề của cơ chế sở hữu tập thể là khi nói về quyền lợi ai cũng thấy mình đáng nhẽ phải như người khác, còn khi nói đến nghĩa vụ và trách nhiệm thì ai cũng thoái thác. Doanh nghiệp

không có người làm chủ thì chẳng khác nào ô tô chạy tốc độ cao mà chẳng có người cầm lái, có thể lật xe bất cứ lúc nào. Điều hại nhất là, nếu quyền sở hữu cổ phần phân tán, thì vấn đề càng lớn càng khó thống nhất, dẫn đến doanh nghiệp trì trệ. Đại cổ đông tạo dựng nên doanh nghiệp có thể phát triển liên tục trong thời gian dài, nắm giữ đại cuộc, có trí tuệ và tầm nhìn là điều cần thiết với doanh nghiệp.

Việc quyết sách kinh doanh cũng cần đại cổ đông cầm lái, nhất là khi doanh nghiệp thời kỳ khởi nghiệp tìm phương hướng càng cần như vậy, vì không ai biết doanh nghiệp nên đi hướng nào, mỗi quyết sách đều ảnh hưởng đến sống chết còn mất của doanh nghiệp.

Ở cấp kinh doanh, cấp quản lý cần có "ý thức làm chủ"

Nếu doanh nghiệp muốn làm tốt, thì cấp kinh doanh cần phải có ý thức làm chủ.

Khi tôi quản lý Thương Vụ Thông, thường ba bốn giờ đêm tỉnh giấc vì nghĩ ra ý tưởng mới, phải ghi lại rồi mới ngủ được, chúng tôi gọi đó là "hội chứng Thương Vụ Thông", những gì mọi người mơ thấy khi ngủ đều là Thương Vụ Thông, ngồi trò chuyện với nhau cũng là Thương Vụ Thông, chủ đề khi ăn cơm uống rượu luôn là Thương Vụ Thông. Mỗi người đều đem tinh thần và sức lực cũng như sự nhiệt tình vốn có đặt vào việc kinh doanh của công ty, cần phải nói đây là nguyên nhân quan trọng để Thương Vụ Thông đi đến thành công.

Làm thế nào để cấp quản lý có đầy đủ ý thức làm chủ, xem công ty như gốc rễ sinh mạng của mình?

Có hai cách, một là bắt tay xây dựng từ cơ cấu quản trị, để cấp quản lý nắm giữ cổ phần. Hai là bắt đầu từ việc

khích lệ, xây dựng tốt hệ thống khích lệ, con người ta đều cần khích lệ, khích lệ vật chất và khích lệ tinh thần, không được thiếu một trong hai điều ấy.

3. Như thế nào là cơ cấu cổ đông lý tưởng?

Cổ đông là người hợp tác làm ăn cả đời người, cổ phần là quyền lực và lợi ích của công ty, cho nên càng phải thận trọng.

Cổ đông khởi nghiệp từ 3 đến 5 người là tốt nhất. Đừng nên khởi nghiệp theo hình thức hộ cá thể hoặc công ty gia đình, cổ đông không nên quá nhiều, nếu không sẽ dẫn đến việc kết nối khó khăn, giá thành kết nối quá cao, bất cứ nghị quyết nào cũng khó đạt được, nhất là trong các vấn đề cần cổ đông đưa ra ý kiến như huy động vốn, thâu tóm. Cổ đông ít quá cũng không tốt. Nếu chỉ có hai cổ đông thì khi xảy ra xung đột sẽ không có ai làm giảm xung đột ấy, một khi mâu thuẫn phát triển đến mức không thể sống chung với nhau, sẽ gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến việc kinh doanh. Trên thực tế, khả năng hai người nảy sinh chia rẽ với vấn đề của công ty hầu như là 100%, một khi hai người không có cùng nhận thức về phương hướng phát triển của công ty, thì việc công ty tan rã gần như là điều không thể tránh khỏi.

Đại cổ đông không nên nắm giữ quá 40% cổ phần, nếu có hai đại cổ đông thì tỷ lệ này mỗi người phải thấp hơn 30%. Có hai nguyên tắc phải nắm vững về tỷ lệ cổ phần: một là khoảng cách chênh lệch giữa đại cổ đông và cổ đông nhỏ lẻ không được quá lớn; hai là doanh nghiệp phải có một đại cổ đông. Trong việc xử lý tỷ lệ cổ phần, không nên chỉ có một đại cổ đông nắm giữ đa số cổ phần, như vậy sẽ khiến ý

chí của đại cổ đông cao hơn quyết sách của hội đồng quản trị; cũng không nên bình quân đầu người, mà cần có một đại cổ đông, nhất là với doanh nghiệp đang trong giai đoạn khởi sự, đây là giai đoạn cần anh hùng chủ nghĩa, cần sức phán đoán nhạy bén và lòng quyết tâm kiên định cũng như sự cuồng nhiệt của nhà sáng lập. Nếu không có cổ đông xem công ty như sinh mạng mình, thì doanh nghiệp không thể nào làm được.

Cổ đông không nên đều nằm ở cấp kinh doanh, nếu vậy tất yếu sẽ dẫn đến giữa cấp quản lý với hội đồng quản trị thậm chí là hội đồng cổ đông không có sự phân biệt, vai trò của các bên sẽ trở nên hỗn loạn. Ở một góc độ khác, nếu cổ đông đều là nhân viên của cấp quản lý, cũng có nghĩa cấp độ cổ đông không đủ cao, thiếu cổ đông có nguồn tài nguyên mạnh hơn.

Cần lưu lại 10% quyền sở hữu cổ phần của doanh nghiệp. Đây là khoản để dành cho tương lai khi cần tuyển mộ nhân tài và những công nhân viên có cống hiến lớn trong quá trình phát triển của doanh nghiệp.

Nhiều nhà sáng lập doanh nghiệp đều có khuynh hướng "đại nghĩa": để mọi thành viên trong đội ngũ được hưởng cổ phần doanh nghiệp, tặng quyền sở hữu cổ phần cho các thành viên trong nhóm. Đội ngũ theo mình khởi nghiệp đúng là nên được thừa hưởng thành quả của sự phát triển, nhưng trên nguyên tắc chỉ những nhân tài tâm đầu ý hợp, có cống hiến hết mình cho sự phát triển dài hạn của công ty mới đáng được hưởng cổ phần, những người còn lại chỉ nên dùng phương thức hiện kim để tưởng thưởng. Dù có trao quyền sở hữu cổ phần, cũng tuyệt đối không được trao cổ phần danh nghĩa, nếu không người tiếp nhận sẽ luôn cảm thấy như được ban ơn, còn bạn cũng sẽ có cảm

giác giống như bố thí, cuối cùng sẽ dẫn đến cổ phần mà anh ta nắm giữ không có cùng quyền lợi như cổ phần của bạn.

Trao cổ phần cho bạn làm ăn cũng phải thận trọng. Nếu công ty không phát triển được, đối phương sẽ chẳng thèm lưu tâm đến khoản cổ phần được trao này. Khi công ty phát triển không có cổ phần, đối phương vẫn hợp tác với bạn như thường.

Nhưng hiện tại cũng có một cách, đó là cố gắng để càng nhiều nhân viên công ty sở hữu cổ phần danh nghĩa càng tốt, là cách khích lệ nhân viên, cũng là một phương thức đáng để suy nghĩ.

Lời khuyên 15

Trước tiên hãy ký thỏa thuận cổ đông

Kinh tế thị trường xem trọng tinh thần hợp đồng. Chàng lái buôn thành Venice trong kịch của William Shakespeare thường bị chúng ta phê phán, điều đó chứng tỏ truyền thống văn minh nông nghiệp quá sâu đậm. Nếu làm chủ nghĩa tư bản theo cơ chế cổ phần, thì phải minh bạch rõ ràng, nếu không không thể nào làm lớn và phát triển được.

Lưu Châu VĩNhà sáng lập kiêm Tổng biên tập *www.21cbh.com*

1. Xác định quy tắc mới có thể hợp tác lâu dài

Cổ đông là người đi cùng công ty suốt cuộc đời, sự hợp tác giữa các cổ đông là vấn đề xuyên suốt liên tục trong vòng đời của công ty. Dù công ty phát triển bùng nổ hay là rối

ren thất bại, đa phần đều liên quan mật thiết đến lợi ích của cổ đông, trước khi bắt đầu hợp tác nhất định phải xây dựng rõ quy tắc cổ đông.

Chấp thuận và tuân thủ quy tắc là tiền đề trở thành cổ đông

Sự hợp tác giữa các cổ đông, nhất cử nhất động đều liên quan đến lợi ích thiết thực của mỗi người. Người khởi nghiệp phải học cách của phương Tây, xác định quy tắc hợp tác rõ ràng trước khi hợp tác, mọi người cùng chấp thuận những nguyên tắc này, người sẵn sàng tự nguyện tuân thủ những quy tắc ấy mới có thể trở thành cổ đông.

Về lý luận, lợi ích của cổ đông là thống nhất, như thế các cổ đông đương nhiên phải cùng đồng lòng hợp sức. Nhưng thực tế không phải vậy, công ty kinh doanh tốt, có nên chia cổ tức không? Có nên đa nguyên hóa không? Làm thế nào để khích lệ phòng kinh doanh? Có người muốn mua lại công ty có bán hay không? Công ty kinh doanh không tốt, thua lỗ rồi thì làm sao? Nếu liên tục đòi cổ đông phải đầu tư thêm tiền thì phải làm sao… có thể nói mỗi lần cần cổ đông quyết định, đều là cuộc thử thách với cá tính và quan niệm của cổ đông. Chuyện cổ đông bất đồng về phương hướng phát triển của doanh nghiệp thậm chí là với một số việc cụ thể nào đó là bình thường và tất yếu.

Giữa các cổ đông vì bất đồng ý kiến mà dẫn đến bạn bè trở mặt, thậm chí đến mức công kích lẫn nhau, thà cá chết lưới rách cũng phải dồn đối phương vào chỗ chết, thậm chí đẩy công ty xuống vực cũng không phải hiếm gặp. Cổ đông là gốc rễ của công ty, nếu cổ đông xuất hiện vấn đề thì gốc rễ lung lay, vì thế trước khi khởi nghiệp cần phải nghĩ đến khả năng xảy ra xung đột giữa các cổ đông, do vậy hãy

thiết lập quy định với phương thức thỏa thuận cổ đông, cùng chấp nhận quy tắc mới có thể trở thành cổ đông, như vậy, mới hy vọng tạo lập được gốc rễ vững vàng cho công ty.

Người phương Tây quen dùng hợp đồng để giải quyết vấn đề, mất lòng trước được lòng sau. Trung Quốc thích đem tình cảm trộn chung với thương mại, chính trị và kinh tế, thích dùng tình cảm giải quyết vấn đề. Lúc đầu anh tốt, tôi tốt, mọi người cùng tốt, nhưng một khi xảy ra bất đồng, cái này không được cái kia không được nên cuối cùng chẳng được cái gì.

Người khởi nghiệp cần có một bản "Quy tắc nghị sự của Robert"

Người quản lý lành nghề thì không bao giờ được rời xa quy tắc và tiêu chuẩn. Người Mỹ là những người tuân thủ quy tắc nhất.

Họ có một bản quy tắc họp hành rất dày – "Quy tắc nghị sự của Robert" (Robert's Rules of Oder), do Henry M. Robert viết ra. Nội dung rất chi tiết, có quy tắc chuyên dùng cho chủ tịch hội nghị, cho thư ký, có quy tắc đề xuất và biểu đạt trước ý kiến bất đồng, có quy tắc biện luận, còn có quy tắc biểu quyết cho các tình huống khác nhau. Nguyên tắc cơ bản bao gồm: cân bằng, chế ước đối với quyền lực lãnh tụ, nguyên tắc đa số, nguyên tắc biện luận, tự do ý chí tập thể, bảo đảm dân chủ mà cũng bảo đảm hiệu suất của các cuộc họp.

Với các cổ đông khởi nghiệp trong nước, trước khi hợp tác họ không quy định bất cứ quy tắc nào, những giấy tờ mà người Trung Quốc ký khi mở công ty đại đa số là các văn bản hành chính do bộ công thương ban hành thống nhất, nhiều cổ đông còn chẳng thèm xem kỹ những văn

bản này, chữ ký chỉ là hình thức mà thôi, dẫn đến nhiều việc trước khi thực hiện chưa được giải thích rõ ràng, đây là điều cực kỳ nguy hiểm.

Giữa các cổ đông có nhiều vấn đề cần xác định rõ trước khi hành động, nếu không khi công ty gặp vấn đề sẽ rơi vào phiền phức lớn. Vì không thể xác định trước biện pháp xử lý nên chỉ có thể tùy cơ ứng biến. Vả lại việc xuất hiện những vấn đề này là vì giữa cổ đông đã có bất đồng, nên độ khó của việc ngồi lại để bàn bạc, hiệu quả của việc thương lượng lại trong hoàn cảnh như vậy chúng ta có thể tưởng tượng được, đến khi mọi người giác ngộ được mức độ nghiêm trọng của vấn đề, thì nhiều công ty ưu tú đã sụp đổ.

2. Thỏa thuận cổ đông phải quy định gì?

Trước khi thành cổ đông, phải ký xong thỏa thuận cổ đông, tức là đặt ra và chấp hành những vấn đề mang tính nguyên tắc như nghĩa vụ cổ đông, cơ chế thoái vốn, cơ chế quyết sách và phương hướng công ty. Nguyên tắc có chặt chẽ thì mọi việc mới vào khuôn mẫu, như vậy công ty mới có thể đi xa được, cũng chính là sự bảo đảm tốt nhất đối với công ty và lợi ích của mỗi cổ đông.

Xác định nghĩa vụ cổ đông

Tuy nghĩa vụ của cổ đông được xét từ góc độ pháp luật chỉ là đầu tư vốn đồng thời không làm tổn hại đến lợi ích công ty, nhưng trên thực tế hoàn toàn không phải vậy. Nhất là công ty thời kỳ khởi nghiệp, khi chọn cổ đông, điều đầu tiên mà những công ty này thường nghĩ đến là giá trị

của nguồn vốn và kinh nghiệm của cổ đông đối với công ty, cho nên cổ đông của công ty khởi nghiệp thường có nhiều nghĩa vụ hơn.

Trước khi góp cổ phần tốt nhất các cổ đông nên xác định rõ những việc mà từng cổ đông cần làm cho công ty, hơn nữa phải xác định rõ một khi chưa làm được thì phải xử lý thế nào (chẳng hạn, nếu chưa làm được, thì các cổ đông khác có quyền mua lại cổ phần của anh ta với giá ban đầu), nhất là với cổ đông đang nắm giữ nguồn tài nguyên ảnh hưởng lớn sự phát triển của công ty. Cổ đông có thực lực không được thoái thác, ngược lại cổ đông không có thực lực phải biết cảm ơn.

Nhiều người thích phát triển những người làm nghiệp vụ thành cổ đông, điều này phải thận trọng, vì một khi đối phương rời chức vụ hoặc điều động sang vị trí khác, giá trị của anh ta với công ty sẽ trở về số 0 thậm chí là số âm. Nếu nhất định phải phát triển loại cổ đông này, cần nói rõ ngay từ đầu, nghĩa vụ của anh ta là gì, anh ta phải làm được gì cho công ty, nếu không làm được sẽ xử lý thế nào, sau đó cứ theo đó mà làm.

Xác định cơ chế thoái vốn

Cơ chế thoái vốn cần được xác định ngay từ đầu. Nhiều công ty cổ đông có bất đồng không thể hòa giải nhưng không có cơ chế thoái vốn, dẫn đến mọi người cùng chết, đó là bi kịch giải thể của nhiều công ty tốt.

Cổ đông thoái vốn có hai khả năng: một là bất đồng nghiêm trọng không thể hòa giải đối với sự phát triển hoặc quản lý công ty. Cổ đông nảy sinh bất đồng là bình thường, nhất là khi cổ đông đều nằm trong bộ phận kinh doanh. Bất đồng này khi phát triển đến mức không thể dung hòa, thì cách tốt nhất là có người thoái vốn có người trụ lại, lúc

này vấn đề khó khăn nhất thường là thoái vốn thế nào, làm sao để định giá. Hai là có người làm nguy hại nghiêm trọng đến lợi ích các cổ đông khác hoặc công ty, để người ấy thoái vốn khỏi công ty là tất yếu, nhưng anh ta có chịu thoái vốn hay không, giá thoái vốn là bao nhiêu, buộc anh ta thoái vốn theo trình tự thế nào? Nếu không xác định cơ chế thoái vốn từ đầu, rất khó giải quyết mâu thuẫn, ở Trung Quốc, đại đa số các công ty xảy ra một trong hai khả năng trên đều đóng cửa, ít nhất cũng suy sụp.

Nếu đã xác định rõ cơ chế thoái vốn, sẽ có nhiều công ty không thích, cho rằng ký hợp đồng tiền hôn nhân là không may. Thực ra thoái vốn cũng có nghĩa là thỏa thuận của kẻ quân tử, thỏa thuận này là sự thừa nhận với cổ đông, cấp quản lý cốt cán, công nhân viên. Nhiều công ty đã không thể kinh doanh chỉ vì mọi người không làm rõ trong vấn đề điều kiện thoái vốn.

Nếu giữa các cổ đông xác định cơ chế thoái vốn ngay từ đầu, đặt ra điều kiện, phương thức, định giá thoái vốn, xác định rõ trong tình huống nào cổ đông có thể thoái vốn, trong tình huống nào cổ đông bắt buộc phải thoái vốn, nếu thoái vốn xảy ra thì khi đó rất nhiều thủ tục phiền hà sau đó sẽ không xuất hiện, thậm chí nhờ có những quy tắc này, mà nhiều bất đồng đã không phát triển đến mức phải thực thi theo quy định.

Nhiều trường hợp gần đây, việc nhà của đại cổ đông ảnh hưởng đến sự còn mất của công ty, bây giờ nhìn lại, giữa các cổ đông nên có quy định rõ ràng về chuyện gia đình. Tuy công ty không có quyền can thiệp vào đời tư của cổ đông, nhưng cần thiết phải quy định trước, chuyện riêng của bất kỳ gia đình cổ đông nào nếu xảy ra cơ sự, phải biết làm thế nào để tránh ảnh hưởng đến công ty, chẳng hạn cổ

đông không thể tự phân chia quyền cổ phần, thì các cổ đông khác của công ty có thể mua lại với giá được tính theo một số nguyên tắc đã định trước, sau đó yêu cầu mỗi thành viên gia đình của cổ đông ấy ký nhận đồng ý.

Xác định rõ cơ chế quyết sách

Trong thỏa thuận cổ đông cần xác định cơ chế biểu quyết của hội đồng cổ đông và hội đồng quản trị, quy định rõ ràng vấn đề nào do ai quyết định, nếu là tập thể quyết sách thì biểu quyết như thế nào, một khi đã biểu quyết, mọi người phải kiên quyết chấp hành.

Có hai vấn đề dễ phát sinh trong quyết sách doanh nghiệp, hoặc không xác định được cơ chế quyết sách, hoặc quyết sách theo cơ chế quyết sách, nhưng những người không đồng ý với quyết sách đó không xem trọng tính ràng buộc của quyết sách đã được thông qua, không tuân theo. Cả hai vấn đề này đều rất nguy hại.

Năm 2000, hội đồng quản trị của Hi-Tech Wealth Technology Development Co., Ltd. đã phủ quyết một đề án, đại cổ đông khi đó quyết định chia cổ tức, sau đó dùng khoản cổ tức đó đầu tư với danh nghĩa cá nhân. Đây là đòn đau mang tính hủy diệt với những người tạo nên Hi-Tech Wealth Technology Development Co., Ltd., không chỉ vì đại cổ đông đã phá hoại quy tắc hội đồng quản trị, mà còn cho thấy công ty này là của riêng đại cổ đông chứ không phải của những người đã sáng lập, đây cũng là nguyên nhân căn bản vì sao năm đó tôi kiên quyết từ chức Phó Chủ tịch Thường vụ Hi-Tech Wealth Technology Development Co., Ltd., sau đó chưa đầy 1 năm, 4 nhà sáng lập khác cũng thoái lui khỏi công ty này.

Blue Focus là một trường hợp cực đoan khác, vì quyền cổ phần giữa 5 cổ đông sáng lập là như nhau, thực tế chúng

tôi vẫn luôn chấp hành cơ chế quyền một phiếu phủ quyết của các cổ đông sáng lập, một việc chỉ cần có một phiếu không đồng ý là chúng tôi không làm. Cơ chế này giữ được sự đoàn kết giữa các cổ đông, nhưng cũng làm phí phạm một số cơ hội phát triển,

Xác định phương hướng công ty

Thỏa thuận cổ đông còn phải xác định phương hướng mọi người đầu tư vào công ty, tức mục đích của công ty là gì, làm cái gì?

Đây là hai vấn đề cốt lõi, nếu các cổ đông không có chung nhận thức, thì bất cứ quyết sách nào cũng đều có thể xảy ra bất đồng. Nếu xác định ngay từ đầu thì việc hóa giải bất đồng giữa các cổ đông sẽ có phương hướng tích cực.

Phần 5: Chọn phương hướng khởi nghiệp như thế nào?

Lời khuyên 16

Trở thành thị trường béo nhất

Tôn Đào Nhiên luôn là tấm gương để tôi học tập, bất kể làm doanh nghiệp hay học vấn; nhờ Cận Mông giới thiệu, tôi có may mắn được đọc bản thảo của cuốn *36 lời khuyên cho người khởi nghiệp*, được những "lời khuyên" điểm hóa, trong mục "nhu cầu thật – giả" tôi gặp được thuyết "ngụy nhu cầu", thật là món quà tinh túy. Bản thân tôi từng học tập nghiên cứu nhiều năm về "thuyết nhu cầu" của Maslow, vẫn luôn đau đáu tìm cầu nối đến "nhu cầu thật" mà không được, nay được sự giúp sức từ luận chứng về "ngụy nhu cầu" chẳng khác nào được mở mắt khai sáng, thật là may mắn!

Đỗ Tử KiếnNhà nghiên cứu kinh doanh truyền thông xã hội hóa, tác giả *Vi lực vô biên*

1. Chọn hướng khởi nghiệp là quan trọng nhất

Việc chọn hướng khởi nghiệp cực kỳ quan trọng, có chọn đúng mới có thể làm nên sự nghiệp. Trai sợ nhất vào nhầm nghề, gái sợ nhất lấy nhầm chồng, một khi chọn nhầm ngành nghề và thị trường, bất kể nỗ lực bao nhiêu, kết quả đều sẽ rơi vào trạng thái "vô bổ".

Hướng khởi nghiệp chính xác khiến bạn làm chơi ăn thật

Trai sợ vào nhầm nghề, gái sợ lấy nhầm chồng, nếu làm đúng việc vào đúng lúc, có muốn không thành công cũng khó, ngược lại nếu vào thời điểm không thích hợp, sai địa điểm và sai đối thủ mà đánh một trận sai lầm, kết quả như thế nào không cần nói cũng biết.

Phải bắt tay khởi sự ngay từ thị trường béo bở nhất, đây chính là điều Lôi Quân đã tổng kết, ông cho rằng, 80% trường hợp khởi nghiệp thành công là nhờ vận may, cho nên người khởi nghiệp tìm được phương hướng chính xác là quan trọng nhất. Khi cơ hội lập nghiệp đến, chỉ cần bạn đã ở đúng chỗ, thì sóng tự nhiên sẽ đẩy bạn lên đỉnh cao, cho nên cách làm thông minh nhất là thuận theo thế của thời cuộc mà làm.

Chọn đúng hướng khởi nghiệp là có được trên 50% thành công, phương hướng chính xác khiến bạn làm chơi ăn thật, phương hướng sai khiến bạn làm thật mà ăn chơi. Trung Quốc có điển cố là "Nam viên Bắc triệt"[4], nếu phương hướng sai thì khi thực hiện bỏ sức càng nhiều thì sai lầm càng sâu sắc, thất bại sẽ càng thảm hại.

Sai lầm thường phạm phải nhất khi khởi nghiệp là "biết gì làm nấy", phát huy sở trường tránh sở đoản tất nhiên là đúng, nhưng khi chọn hướng khởi nghiệp, phải suy xét tổng hợp ba nhân tố chính gồm nhu cầu của người dùng, sở trường và sở thích của bản thân.

Đầu tiên phải nghĩ đến sở thích cá nhân, niềm hứng thú, đam mê là bậc thầy tốt nhất. Bắt một thanh niên yêu thích văn học đi học vật lý chắc chắn anh ta không thể học tốt được, ngược lại, nếu bạn chọn việc mà bạn thích để khởi nghiệp, bạn sẽ phát huy được sức sống và khả năng sáng tạo vô hạn.

Kế đó phải xem xét sở trường của bản thân, phát huy sở trường của mình ở mức cao nhất có thể giúp bạn thu được một số ưu thế trong cạnh tranh.

Cuối cùng phải suy xét đến nhu cầu của người dùng, nếu không nắm được, chắc chắn không có thị trường, đương nhiên cũng không thể có công ty thành công.

Khởi nghiệp cần phải thuận theo thời mà làm, trong ba yếu tố trên tìm ra một điểm cân bằng, người may mắn có thể có cùng lúc ba nhân tố trên, tuy nhiên đa số thì chỉ có hai trong ba nhân tố đã nói đến ở trước.

2. Xác định nhu cầu thực sự của khách hàng

Phải nắm chắc nhu cầu mạnh nhất của khách hàng, giải quyết nhu cầu của họ. Nhu cầu quyết định đến sự lớn nhỏ của thị trường, nhu cầu càng mạnh thị trường sẽ càng lớn.

Khởi nghiệp vây quanh nhu cầu của khách hàng

Nhu cầu là thứ mà người dùng sẵn sàng trả một giá nhất định để mua. Nắm chắc nhu cầu của khách hàng, là phải hiểu rõ người nào trong tình huống nào cần dùng sản phẩm nào.

Sản phẩm là đạo, kinh doanh là thuật. Khi rối trí với việc quảng bá sản phẩm ra thị trường, chi bằng hãy ngồi lại bình tĩnh xem xét cẩn trọng sản phẩm của mình sau đó trả lời câu hỏi (1) Khách hàng là ai? (2) Họ dùng sản phẩm này để giải quyết vấn đề gì? (3) Vấn đề này quan trọng đến mức nào đối với họ? (4) Phương pháp của chúng ta có tiện lợi nhất hay không? (5) Giá họ phải trả có xứng với thứ họ nhận được hay không?

Chúng ta phải biết rõ khách hàng là ai. Nếu khách hàng chỉ là một số ít người có nhu cầu trong một số trường hợp nhất định, thì tốt nhất đừng làm, vì đó chỉ là khái niệm chứ chưa thể xem là thương phẩm. Nếu mọi người trong đại đa số tình huống phải có sản phẩm ấy, thì đó là cơ hội khởi nghiệp. Càng nhiều người trong càng nhiều tình huống phải sử dụng sản phẩm của chúng ta, cũng có nghĩa là nhu cầu càng lớn. Nếu bạn tìm được một sản phẩm mà hàng ngày mọi người đều phải dùng, thì bạn chính là China Mobile.

Bạn không thể phục vụ, thỏa mãn nhu cầu của tất cả mọi người. Từ góc độ kinh tế học, bỏ qua một bộ phận khách hàng thường là lựa chọn kinh tế nhất.

Để thỏa mãn 20% khách hàng, thường phải tăng thêm 80% giá thành, chi bằng bỏ qua một cách có chọn lọc những khách hàng này. Ví dụ, một trang web ở Tân Cương đã mua một đài truyền hình. Như vậy chi phí vận hành và tinh thần sức lực mà công ty web ấy phải bỏ ra để vận hành đài truyền hình này chắc chắn sẽ vượt xa khoản lợi nhuận mà nó có thể đem lại, rõ ràng chỉ vì cái danh nổi tiếng toàn quốc, mà cái giá công ty ấy phải bỏ ra có khi là sự thua lỗ của cả công ty.

Phân biệt rõ nhu cầu thật và nhu cầu giả

Nhu cầu của khách hàng chia thành nhu cầu thật (needs) và nhu cầu giả (wants). Nếu hỏi khách hàng thích kim cương không, ai cũng trả lời "thích", hỏi khách hàng cần kim cương không, ai cũng đáp "cần", hỏi khách hàng có dùng tiền để mua kim cương không, nhiều khách hàng đáp "sẽ", nhưng khi mời khách hàng lập tức móc tiền ra mua, thì e là chẳng mấy ai, trả lời câu hỏi và móc tiền ra là hai chuyện hoàn toàn khác nhau. Trước đây số lượng khách

hàng của mạng qihoo.com rất lớn, nhưng sau này phải bỏ. Chu Bằng Vĩ cho biết, vốn dĩ qihoo.com hy vọng đem nhiều trò đáng xem đáng chơi vào một nơi tiện cho khách hàng tìm kiếm, sau này phát hiện những thứ ấy hoàn toàn không phải là nhu cầu mạnh nhất của khách hàng.

Cần và mua là hai chuyện khác nhau, một số nhu cầu thực ra không tồn tại, như những nhu cầu có thể có có thể không, khách hàng có kiểu nhu cầu như thế không muốn trả giá cho nhu cầu của họ, những nhu cầu ấy có thể được thay thế, và đều thuộc những nhu cầu thêm hoa thêm hương cho cuộc sống của họ. Không ít doanh nghiệp đã hao tổn nhân lực vật lực tài lực chỉ vì kiểu nhu cầu này, cuối cùng thất bại. Những nhu cầu không thể đưa vào sản xuất hàng loạt thì không phải là nhu cầu có giá trị thị trường, đầu tư vào thì phần được chẳng bù nổi phần mất. Chỉ thông qua khởi nghiệp để tạo nên xã hội giàu có mới tiến bộ được. Khởi nghiệp là một cách sống, đừng hỏi ban giám khảo mà hãy hỏi chính mình, đừng hỏi bản thân mà hãy hỏi thị trường, đừng hỏi thị trường mà hãy hỏi khách hàng. Làm sản phẩm bản thân muốn sử dụng, chỉ cần giải quyết được một nhu cầu của khách hàng, doanh nghiệp sẽ sinh tồn và phát triển được, vấn đề chỉ là làm đến mức nào thôi.

Người khởi nghiệp thường xem sở thích của bản thân là nhu cầu của khách hàng, xem nhu cầu cá biệt thành nhu cầu phổ biến. Để một cá nhân mua sản phẩm của bạn thì dễ, nhưng làm thế nào để hàng ngàn hàng vạn người xếp hàng mua sản phẩm của bạn? Chất lượng sản phẩm ra sao ai cũng cần, nhưng có người cần sản phẩm của bạn với việc có được thị trường là hai chuyện khác nhau.

Nhu cầu sẽ quyết định đến sự lớn nhỏ của thị trường, nhu cầu càng mạnh thì thị trường càng lớn.

3. Phải nhắm vào thị trường béo bở nhất

Chọn hướng khởi nghiệp phải tìm được một điểm cân bằng giữa sở thích cá nhân, sở trường đặc biệt của cá nhân và nhu cầu thị trường, sau đó chuyên tâm vào điểm này. Người may mắn có thể có cả ba yếu tố đó, nhưng đa số phải bỏ đi một số, chọn sự nghiệp thì theo cách nghịch, chọn cuộc sống thì theo cái thuận.

Nguyên tắc chọn hướng khởi nghiệp

Làm doanh nghiệp phải chọn hướng như thế này: một, thị trường lớn đến mức nào. Hai, bản thân sự việc phải có ý nghĩa. Ba, sự việc phải có tính sáng tạo.

Tôi thích làm những việc sáng tạo nên cái mới, hồi học sinh khi viết văn, đề tài dù hay thế nào đi nữa, nếu người khác đã viết rồi, tôi tuyệt đối không viết lại. Làm doanh nghiệp cũng vậy, sản phẩm cũng tốt, dịch vụ cũng hay, nhưng tôi phản đối việc sao chép và lặp lại, ít nhất tôi sẽ không làm vậy, tôi phải làm những thứ mới và sáng tạo, những thứ người khác chưa từng làm.

Tôi không chấp nhận làm những thứ tôi đã biết làm, tôi thích thử thách, việc càng phức tạp càng cần tốn nhiều tâm tư và trí tuệ tôi càng cảm thấy hưng phấn.

Tôi hy vọng việc bản thân làm là có nghĩa, dù bán món trứng gà luộc trong nước trà có thể tạo lập thành một công ty IPO, tôi cũng không làm, vì nó chẳng có ý nghĩa gì, tuy có thể kiếm tiền nhưng không thể thúc đẩy tiến bộ xã hội,

không mang tính kỹ thuật, chẳng có ý nghĩa gì lớn đối với nhân loại, cho nên tôi sẽ không làm.

Ao nhỏ chẳng nuôi nên cá lớn

Quy mô thị trường có tính quyết định, nó quyết định đến mức lớn nhất mà bạn có thể đạt đến.

Chiếm được 1% trong thị trường có quy mô rất lớn là có được lượng tiêu thụ khổng lồ, còn trong thị trường quy mô nhỏ bé thì vị thế lũng đoạn cũng chẳng là gì. Thị trường béo bở nhất chính là thị trường quy mô lớn, tỉ suất lợi nhuận cao, hãy cố gắng hết sức trong khả năng để chọn thị trường béo bở nhất, sau đó hãy dồn sức cho nó. Chiếm 10% thị phần trong một thị trường lớn, có giá trị hơn nhiều so với việc chiếm 50% thị phần trong một thị trường nhỏ, thị trường lớn đồng nghĩa không gian tăng trưởng rộng.

Lôi Quân từng nói, nếu người khởi nghiệp từ đầu đã chọn thị trường nhỏ, thì dù lăn lộn thế nào đi nữa cũng vô dụng, vì ao nhỏ làm sao nuôi dưỡng nên cá lớn. Ông kiến nghị người khởi nghiệp nên “nhìn 5 năm, nghĩ 3 năm, rồi thật sự làm tốt trong một vài năm”.

Có lần cùng tham gia hoạt động với Du Du của trang *dangdang.com*, cô ấy bảo quy mô thị trường sách toàn Trung Quốc là 30 tỉ NDT, dù chiếm được 20% thị phần doanh thu năm cũng chỉ 6 tỉ NDT, còn thị trường điện máy lại là thị trường trăm tỉ NDT. Cho nên, *dangdang.com* vẫn luôn mở rộng hoạt động theo hướng 3C (Computer, Correspond, Consumer Electronics Product).

Giới đầu tư mạo hiểm còn có một cách gọi là “công ty không lớn được”. Dạng công ty này ở vào tình trạng rất khó xử, tiền kiếm được ít một hàng năm, chẳng phải đói

nhưng cũng chẳng phát triển thêm được. Xuất hiện tình huống này là vì chọn sai thị trường. Khởi nghiệp, cần phải dốc hết khả năng để chọn làm ở thị trường béo bở nhất, vậy thị trường nào là béo bở nhất? Đầu tiên phải là thị trường có quy mô lớn, kế đó là thị trường có tỉ suất lợi nhuận cao.

Thị trường béo bở nhất cũng là thị trường cạnh tranh khốc liệt nhất, nhiều khi chúng ta chẳng có cơ hội chen chân vào, thiếu tài nguyên, thiếu năng lực, nhưng chúng ta phải chú ý vào thị trường béo bở nhất, để có thể nắm bắt cơ hội bất cứ lúc nào.

Lời khuyên 17

Làm phép trừ

Bản chất của phép trừ là chuyên tâm, tức là khả năng chính xác mà mình tự nhận biết được. Trong phương hướng khởi nghiệp, vì tấn công một điểm nào đó mà không quan tâm đến điều gì khác dần hình thành sự sáng tạo mang tính lật đổ, khả năng thành công cũng được nuôi dưỡng từ đó. Làm phép trừ tức là ỷ lại tuyệt đối vào con đường đã xác định rõ, cũng là cự tuyệt việc trốn tránh chính mình, càng khó khăn càng cần phải cố gắng. Cái khó trong khởi nghiệp mà Đào Nhiên đã nói chính là như vậy.

Ngô ThanhPhó Chủ tịch cấp cao của *360buy.com*

1. Thành công là hoàn thành một việc

Chỉ cần nắm chắc được một nhu cầu của khách hàng và thỏa mãn nhu cầu ấy đến mức cao nhất, thì doanh nghiệp

đã thành công. Đối với sự phát triển doanh nghiệp, bắt đầu làm 10 việc chẳng bằng chuyên tâm làm 1 việc.

Cái gì cũng làm thì chẳng thể thành công

Làm việc có hai cách, một cách là nắm lấy một điểm rồi làm đến cực điểm, một là nhắm về một phía nào đó và bắn đạn lên trời để săn chim, được con nào hay con đó. Cách làm thứ nhất, dồn lực lượng vào một điểm để khoan thủng một lỗ, sẽ dễ thành công hơn cách làm thứ hai, phân tán lực lượng để khoan 10 lỗ cùng lúc mà chẳng thủng lỗ nào.

Dù trong lĩnh vực nào, chỉ cần đi sâu vào sẽ phát hiện thấy nhiều cơ hội, đây chỉ là bề nổi. Nếu không tìm được điểm đột nhập, không hình dung được quy mô khách hàng, thì cơ hội nào rồi cũng chỉ là trên lý thuyết, không thể tạo lập được thị trường của riêng bạn. Cho nên so với việc nở hoa khắp nơi, chi bằng rút về kết lưới, nắm chắc điểm đột phá, lặng lẽ thâm nhập sâu làm tốt, sau khi hình thành được quy mô khách hàng lớn, vươn đến lĩnh vực liên quan sẽ dễ như trở bàn tay.

Phải biết rằng các trường hợp thành công khi kinh doanh đa nguyên hóa là rất ít, mức độ quản lý khi theo mô hình này cũng tăng lên, một loạt vấn đề được đặt ra như tài nguyên phân tán cũng như phát triển thương hiệu, người khởi nghiệp khó xử lý ổn thỏa được.

Đừng lo lắng vì làm phép trừ mà bỏ lỡ cơ hội phát triển, kết quả của việc bạn muốn làm tất cả không muốn bỏ đi cái nào sẽ chỉ là chẳng đạt được gì. Trong rất nhiều tình huống, tập trung toàn bộ nguồn lực làm tốt một việc đã là thành công.

Một nghề cho chín còn hơn chín nghề

Ba chữ người khởi nghiệp phải thuộc lòng là "làm phép trừ", phải bỏ qua sự hấp dẫn của những loài hoa dại ven đường, dẫn dắt tập thể đi thẳng đến đích. Chỉ cần nắm bắt một nhu cầu của khách hàng và thỏa mãn nhu cầu ấy, tập trung tất cả tài nguyên đẩy mạnh và mở rộng phương án giải quyết thì có thể thành công, mấu chốt không nằm ở chỗ cao siêu đến mức nào về kỹ thuật, mà quan trọng là bạn có giải quyết được nhu cầu bức thiết nào đó của khách hàng hay không.

Hầu như "lịch sử phát triển" của doanh nghiệp nào cũng là vở kịch ba hồi. Hồi một, giới thiệu sản phẩm tốt hoặc dịch vụ chiếm lĩnh được thị trường. Hồi hai, bắt đầu hoàn thiện khả năng cạnh tranh, phát triển trở thành doanh nghiệp có thực lực tổng hợp cân bằng. Hồi ba, từng bước trở thành doanh nghiệp hàng đầu trong ngành, tham gia cạnh tranh dựa vào năng lực cạnh tranh tổng hợp. Cốt lõi của ba hồi này là tìm được điểm đột phá, trong thời kỳ khởi nghiệp cần nắm chắc nhu cầu của khách hàng, chọn được điểm đột phá, sau đó tập trung toàn bộ tài nguyên và lực lượng để mở rộng điểm đột phá này ra.

Sự thành công của Baidu là vì tìm kiếm, Sina là nhờ cổng thông tin. Công ty mà tôi đã xây dựng cũng vậy, sự thành công của Hi-Tech Wealth Technology Development Co., Ltd., là vì bán Thương Vụ Thông, thành công của Blue Focus là nhờ quan hệ công chúng.

Làm tốt một việc quan trọng hơn gấp trăm lần so với làm mười việc cùng lúc. Rất nhiều dự án, làm xong cũng chỉ lên gác bếp, chẳng ai quan tâm. Loại dự án này dù chuẩn bị đầy đủ đến đâu, phù hợp với nhu cầu thị trường bao nhiêu, đều sẽ vì sự thiếu nhẫn nại và nghị lực của người khởi nghiệp mà mất đi tính liên tục.

2. Tài nguyên chẳng bao giờ là đủ

Một giả thiết quan trọng của kinh tế học chính là tài nguyên không bao giờ là đủ, không phải mọi doanh nghiệp đều có được nguồn tài nguyên đáp ứng đủ nhu cầu phát triển, không có dự án nào có thể có được nguồn tài nguyên cần để triển khai. Bạn chẳng bao giờ có thể có được nguồn tài nguyên đầy đủ theo nhu cầu cả.

Ở đời không có cơm miễn phí

Mỗi công ty đều có mấy dự án, ảo tưởng có thể đầu tư ít với danh nghĩa sắp xếp vốn để phát triển biết đâu có niềm vui bất ngờ. Nhưng ở đời đâu có chuyện cơm miễn phí, không đầu tư đủ nhân lực vật lực tài lực, sẽ chẳng thể có thắng lợi, cuối cùng chỉ thêm chi tiết, thêm kinh phí, phân tán tinh thần sức lực mà thôi.

Đừng nên tin rằng dự án nào đó có thể thuận buồm xuôi gió, nếu có dự án như vậy chắc cũng chẳng mấy giá trị; đừng nên tin rằng cấp dưới không cần đến sự cam kết về nguồn vốn, trước khi bắt đầu dự án mới, phải tính toán chính xác thực lực kinh tế của mình và năng lực làm việc của công nhân viên, kết hợp hợp lý với nguồn tài nguyên có trong tay, đừng nên cảm hứng nhất thời mà đánh giá cao năng lực của nhân viên.

Với doanh nghiệp trong thời kỳ khởi nghiệp thì nguồn vốn (nguồn tài nguyên nói chung) rất thiếu, thiếu người, thiếu tiền, thiếu vốn, thiếu năng lực quản lý, lúc này càng cần làm phép trừ, tập trung, tập trung, tập trung hơn nữa, tập trung vào một điểm, tạo nên đột phá, mở toang cục

diện, kết quả của việc cái gì cũng muốn ôm vào chỉ có thể là chẳng làm được trò trống gì.

3. Chuyên tâm vào một việc dễ thành công hơn

Quyết định đến tính tất yếu của chiến cuộc là thắng thua trong những cuộc đấu then chốt, chẳng ai chiến thắng mọi cuộc chiến, kinh doanh cũng vậy, số dự án mà bạn có thể đồng hành được là hữu hạn, cần kiên quyết loại bỏ những dự án vô bổ kiểu có cũng được mà không có cũng không sao, luôn chú tâm vào chiến trường chính, tập trung ưu thế và binh lực để nắm lấy những dự án quan trọng quyết định đến chiến cuộc.

Doanh nghiệp thời kỳ khởi nghiệp phải làm được bốn cái "nhỏ nhất"

Từ Tiểu Bình từng viết: khởi nghiệp lần đầu, mô hình kinh doanh, tức phương thức kiếm tiền, phải cực kỳ chuyên biệt và đơn giản. Microsoft lúc mới bắt đầu chỉ làm hệ điều hành DOS, New Oriental khởi sự chính là dạy Toefl, họ đều đã tạo nên kỳ tích của sự phát triển.

Đa số mô hình thương mại thành công là những mô hình đơn giản. Một là khởi điểm đơn giản, chỉ để giải quyết một nhu cầu mạnh nhất của khách hàng. Hai là phương án giải quyết đơn giản, trí tuệ của người khởi nghiệp nằm ở chỗ tìm được phương pháp đơn giản mà khéo léo để giải quyết vấn đề khó khăn mà khách hàng gặp phải. Ba là khởi nghiệp đơn giản, chuyên tâm nhưng không cầu toàn, không cầu lớn, không cầu quy phạm, tập trung toàn bộ tài nguyên để làm việc chính.

Nếu quá phân tán tinh thần và sức lực vì xác định nhiều mục tiêu cùng lúc, không đủ chuyên tâm dốc toàn lực đánh thắng những trận chiến quan trọng nên thất bại như vậy có gì oan ức? Vì vậy, phải kiên quyết loại bỏ những dự án không liên quan đến sự thắng thua trên chiến trường chính.

Doanh nghiệp khởi nghiệp phải làm được 4 cái "nhỏ nhất": (1) Chỉ xác định chiến lược quan trọng nhất, tập trung lực lượng đột phá một điểm. (2) Chỉ xác định mục tiêu với mức độ giới hạn thấp nhất, chỉ tiêu mà có nhiều trọng điểm chắc chắn sẽ phân tán, chỉ tiêu cốt lõi đạt được rồi thì các chỉ tiêu khác tự nhiên sẽ đạt yêu cầu. (3) Chỉ dùng người cần thiết nhất, không hoàn thành nhiệm vụ phải thay chứ không thêm người, buộc từng người trong tổ chức đều phải thích ứng với hoàn cảnh để sinh tồn. (4) Chỉ quản lý ở mức độ thấp nhất, để cấp dưới có không gian phát huy năng lực.

Blue Focus thành lập vào năm 1996, từ khi sáng lập đã xác định chiến lược "chỉ làm quan hệ công chúng", nhiều công ty quan hệ công chúng bản địa sau mấy năm phát triển đều không kìm nén được tham vọng mà mở rộng hoạt động,, còn Blue Focus luôn kiên trì chuyên tâm vào dịch vụ quan hệ công chúng, giữ vững sự phát triển tốc độ cao của công ty.

Nhà sáng lập Groupon đã nói, khi họ khởi sự ở Chicago thì đã có một trang web khác làm dự án tương tự với tính chất cũng là mua hàng theo nhóm, nhưng phạm vi công ty ấy rộng hơn. Khi đó họ cho rằng ý tưởng mua theo nhóm rất hay, nhưng nhà mạng đó làm vừa rộng vừa hời hợt, vậy là họ sáng lập nên trang web chỉ chuyên tâm phát triển

mảng mua theo nhóm, đây chính là lý do ra đời của Groupon.

Phần 6: 9 vấn đề quản lý

Lời khuyên 18

Mô hình kinh doanh tốt là một nửa của thành công

Đọc sách của Đào Nhiên, trong đó có lời khuyên thứ 18, mô hình kinh doanh tốt là một nửa của thành công, tôi rất tán đồng. Đào Nhiên đã sáng lập nhiều doanh nghiệp thành công, nên hiểu biết sâu sắc về vấn đề này. Trong đó tiền đề đơn giản và cách trình bày logic đơn giản liên quan đến mô hình thương mại đều vô cùng thiết thực, đáng để suy nghĩ. Đây cũng là nguyên nhân tôi mời anh Đào Nhiên mở chuyên trang trên Tạp chí *Làm giàu*.

Trương Tín ĐôngChủ biên Tạp chí *Làm giàu,*nguyên chủ biên *Tân tài phú.*

1. Mô hình kinh doanh là cốt lõi doanh nghiệp

Đừng tin luận điệu không có mô hình kinh doanh cũng có thể làm nên, chúng ta có thể không biết được cuối cùng sản phẩm của chúng ta được khách hàng chấp nhận là gì, nhưng trước khi xuất phát nhất định phải làm rõ khách hàng của chúng ta là ai? Chúng ta phải giải quyết vấn đề gì của họ? Sau đó mới điều chỉnh sản phẩm của mình để giải quyết nhu cầu của khách hàng.

Mô hình kinh doanh là cách thức bạn kiếm tiền.

Điều quan trọng nhất trong "Quy tắc vàng" về quản lý kinh doanh doanh nghiệp của Trường Kinh doanh Paris

HEC là: "Kinh doanh quan trọng nhất không phải là tiền mặt, nhân tài, mà là mô hình."

Doanh nghiệp tốt cũng được, sản phẩm hay cũng tốt, nhưng phải có mô hình kinh doanh. Cái gọi là mô hình kinh doanh là cách thức bạn kiếm tiền, cốt lõi của mô hình kinh doanh là 4 vấn đề: Khách hàng của bạn là ai? Bạn giải quyết vấn đề gì cho họ? Bạn dùng sản phẩm gì để giải quyết nhu cầu của họ? Thu phí như thế nào?

Vấn đề hàng đầu sau khi bắt đầu khởi nghiệp là làm rõ mô hình kinh doanh của mình, chúng ta không thể bảo đảm rằng sản phẩm đầu tiên chúng ta thiết kế ra là khách hàng đã có nhu cầu, cần căn cứ vào phản ứng thị trường để liên tục điều chỉnh sản phẩm thậm chí là vứt bỏ sản phẩm, nhưng ít nhất trước khi xuất phát, chúng ta phải biết mình chuẩn bị phục vụ cho đối tượng khách hàng nào, phải giải quyết vấn đề gì của họ.

Mô hình kinh doanh của công ty đồ uống là thông qua bán đồ uống để kiếm tiền, công ty chuyển phát nhanh là thông qua chuyển phát nhanh để kiếm tiền... Vấn đề mô hình kinh doanh nhìn thì tưởng đơn giản, nhưng nhiều người khởi nghiệp lại dễ dàng bỏ qua. Nhiều người khởi nghiệp khi muốn huy động vốn nói cả nửa ngày vẫn không nói rõ được sản phẩm mà anh ta kinh doanh là sản phẩm gì, hướng đến đối tượng khách hàng nào, giải quyết vấn đề gì, thu nhập từ nguồn nào, điều này chứng tỏ họ chưa làm rõ mô hình kinh doanh của mình là gì.

Khởi nghiệp thành công hay không, mấu chốt nằm ở chỗ dịch vụ hoặc sản phẩm có giá trị với khách hàng hay không. Nếu mọi người lúc nào cũng cần sản phẩm hay dịch vụ của bạn, thì bạn kiếm tiền nhiều nhất dưới gầm trời này. Nếu chỉ có một ít khách hàng có nhu cầu về sản phẩm

của bạn, thì bạn sẽ sớm phá sản mà thôi. Hơn nữa nhu cầu và giá thành hợp lý quan hệ mật thiết với nhau, nên chúng ta không những phải cung cấp sản phẩm và dịch vụ tốt, mà còn phải có phương thức thu phí sao cho khách hàng chấp nhận được, khi đó mô hình kinh doanh mới xem như được hình thành. Thử nghĩ xem, khi mọi cổng thông tin điện tử đều cung cấp dịch vụ email miễn phí, nếu mô hình kinh doanh mà bạn thiết kế lại thu phí dịch vụ này thì kết quả sẽ ra sao? Từng có thời gian dịch vụ thư điện tử 263 có tỷ lệ thị phần rất cao, nhưng sau khi bắt đầu thu phí đã nhanh chóng phải rút khỏi thị trường cá nhân chính là một bài học. Nhưng cũng không nên quá nhiệt tình với việc miễn phí, sản phẩm hay dịch vụ mà khách hàng không muốn trả tiền, đều không có giá trị. Nếu sản phẩm có giá trị với khách hàng, người dùng chắc chắn chấp nhận trả phí. Nếu dịch vụ chỉ khi miễn phí mới có thể thu hút khách hàng, thì giá trị của nó nhất định không lớn, chỉ dịch vụ đủ tạo ra thu nhập mới có thể bền vững, đây là chân lý đơn giản.

2. Thế nào là mô hình kinh doanh tốt

Mô hình kinh doanh tốt phải đơn giản, chỉ cần một lần sáng chế, có thể khuếch trương với giá thành thấp, có khả năng đem lại lợi ích.

Hai loại mô hình kinh doanh kiếm tiền

Thông thường, mô hình kinh doanh càng dễ bắt tay vào làm thì lợi nhuận đem lại càng thấp, mô hình kinh doanh càng làm càng dễ, thì sụp đổ cũng càng nhanh.

Công ty có kiếm được tiền hay không có thể thấy được ngay từ ngày đầu tiên. Chỉ có hai loại công ty có thể kiếm tiền, một là công ty kiếm được tiền ngay từ ngày đầu tiên

thành lập, mỗi sản phẩm mà công ty bán ra đều có thể kiếm tiền, đồng thời có cách thức càng bán càng chạy, quy mô càng mở rộng. Một là cần tích lũy quy mô khách hàng đến một giới hạn nhất định mới vượt qua được điểm cân bằng giữa thu và chi, nhưng tốc độ tăng trưởng khách hàng rất nhanh và không có ngưỡng trên của sự tăng trưởng ấy. Ngoài hai loại này ra, các loại khác đều có thể kiếm được tiền, nhưng không thể kiếm được những khoản khổng lồ.

Ví dụ: (1) Khởi nghiệp với hai đồng, ngưỡng số khách hàng có thể sinh lợi nhuận thấp, ai cũng có thể dùng được. (2) Tỷ lệ thua lỗ khi thị trường nguội lạnh cao còn rủi ro khi thị trường lên cơn sốt thấp, khiến bạn tràn đầy hy vọng. (3) Ai cũng tự tin cho rằng phân tích của mình là có lý, chọn lựa được đưa ra, không ngừng tiêu dùng lặp lại. (4) Sòng bạc là mô hình bơm nước, dựa vào cân bằng tỷ lệ thua lỗ để bơm vốn, kiếm chắc từng đồng sẽ không thua lỗ.

Mô hình kinh doanh tốt cần những đặc điểm nào?

Mô hình kinh doanh tốt thường có đặc điểm sau:

1. *Sản phẩm đơn giản.* Nhắm vào nhu cầu mạnh nhất của người dùng, giúp sự trải nghiệm của người dùng đạt đến cực điểm.

2. *Tiền đề đơn giản.* Nghiệp vụ nếu phải có từ ba điều kiện trở lên làm tiền đề, thì về cơ bản nghiệp vụ ấy không thể làm được, một mô hình kinh doanh nếu có nội dung phức tạp, lại càng không thể thực thi.

3. *Thuộc dạng sáng kiến một lần.* Mô hình kinh doanh tốt đều chỉ cần sáng kiến một lần, phàm là việc làm ăn cần liên tục đưa ra sáng kiến thì độ khó sẽ cực cao, ví như đóng phim, bạn đóng liên tục có thể kiếm tiền, nhưng không thể bảo đảm phim tiếp theo cũng kiếm được tiền, thành công

hay thất bại quyết định ở sáng kiến lần tiếp theo, kiểu làm ăn này rủi ro rất lớn.

4. *Có thể khuếch trương với giá thành thấp*. Mô hình kinh doanh mà phải đầu tư khoản vốn lớn để khuếch trương thị trường có rủi ro rất cao

5. *Có ngưỡng số khách hàng có thể sinh lợi nhuận nhất định.* Mô hình kinh doanh không có ngưỡng số khách hàng có thể sinh lợi hoặc sinh lợi thấp cũng như người lần đầu ăn cua, khi thành công, mọi người sẽ xông đến, chia sẻ thành quả với bạn, ngược lại sẽ chỉ một mình bạn chịu nỗi đau của sự thất bại mà thôi.

Mô hình kinh doanh của Lakala khá tốt, đầu tiên, khách hàng dịch vụ của Lakala rất rõ ràng: Khách hàng đóng phí nhưng không muốn đến ngân hàng xếp hàng hoặc khách hàng thương mại điện tử không sử dụng Internet để chi trả; tiếp đó, Lakala giải quyết được nhu cầu thanh toán của khách hàng: Theo đà phát triển của thương mại điện tử, nhu cầu này của khách hàng cũng ngày càng mạnh; thứ nữa, sản phẩm của Lakala rất rõ ràng: Chỉ cần một chiếc máy quẹt thẻ của Lakala, hình thức thanh toán trở nên đơn giản. Cuối cùng phí thu của Lakala rất thấp: Đa số giao dịch không thu phí của người dùng mà thu phí của nhà cung cấp dịch vụ.

3. Mô hình kinh doanh có nghiệm chứng cần thiết hay không

Khoa học xã hội là môn khoa học thực tiễn, mà giữa kế hoạch và thực tiễn thi hành thường có sự sai biệt rất lớn, chưa trải qua nghiệm chứng sẽ rất khó xác định mô hình kinh doanh là tốt hay không. Một mô hình kinh doanh, có

sự khác biệt rất lớn giữa đã qua nghiệm chứng và chưa trải qua nghiệm chứng.

Hai loại mô hình kinh doanh xác suất thành công tương đối thấp

Có hai loại mô hình kinh doanh rủi ro lớn. Một là dạng phương án giải quyết mang tính hệ thống, đặc điểm là nghiệp vụ đòi hỏi nhiều điều kiện tiền đề, mà mô hình kinh doanh cần từ 3 tiền đề trở lên thì không thể thực thi, vì dù mỗi một tiền đề đều có khả năng đạt được 90%, khả năng có thể đạt được cả 3 tiền đề cũng chỉ 70%, khả năng kiếm tiền chỉ là trên lý thuyết.

Một loại nữa là mô hình kinh doanh siêu logic có rủi ro rất lớn. Logic là nền tảng của mô hình kinh doanh, việc thành công của mô hình không hợp logic là ngẫu nhiên, còn thất bại là tất yếu. Sự băn khoăn của nhiều người với mô hình mua theo nhóm cũng nằm ở điểm này, người tiêu dùng mua theo nhóm là vì giá rẻ hơn, nhưng khi trang web mua theo nhóm hạ mức giảm giá hay nhà kinh doanh sau khi hoàn thành chiến dịch quảng bá thương hiệu đã điều chỉnh giá về mức bình thường, thì người tiêu dùng có còn đến hay không? Nếu họ không đến thì việc bạn đốt tiền để tích lũy khách hàng lâu nay có còn giá trị?

Nghiệm chứng mô hình kinh doanh của bạn sớm nhất có thể

Một kế hoạch kinh doanh là trả lời câu hỏi hiện tại làm gì và tương lai làm gì. Hiện tại chủ yếu xem trọng yếu tố khả thi, còn tương lai xem trọng tính hợp lý. Tốt nhất bước giá giữa hiện tại và tương lai của kế hoạch kinh doanh tốt không nên vượt quá 3 cấp, càng không thể lấy không gian tưởng tượng của tương lai để xem nhẹ tính khả thi của

hiện tại. Điều chúng ta có thể làm là làm tốt cấp thứ nhất của hiện tại, rồi lấy giá và tính khả thi của cấp thứ nhất đã được nghiệm chứng để đánh giá tính hợp lý của tương lai.

Nhiều người đã nghe lý thuyết: Trung Quốc có 1,3 tỉ dân, mỗi người mua một que kem sẽ cần 1,3 tỉ que, nếu kiếm được 1 đồng mỗi người sẽ có được doanh thu 1,3 tỉ NDT. Vấn đề là, làm thế nào để 1,3 tỉ người Trung Quốc đều 1 lần dùng sản phẩm của bạn?

Với người khởi nghiệp cần phải nghiệm chứng mô hình kinh doanh của mình sớm nhất có thể.

Lời khuyên 19

Tập trung binh lực đột phá trọng điểm

Cục diện doanh nghiệp đối mặt không phải là trò giả sử ở trường kinh doanh. Thị trường thực giống như đi dã ngoại trong rừng rậm, tài nguyên và cơ hội tồn tại rất ít. Làm sao tập trung binh lực có hạn, đột phá khâu trọng điểm, là mệnh đề doanh nhân phải đối mặt. Hiểu biết và hành động theo mệnh đề này tiêu biểu cho cảnh giới và trình độ kinh doanh của doanh nhân, cũng như quyết định đến sinh tồn và phát triển doanh nghiệp.

Dù doanh nghiệp lớn hay nhỏ, Lenovo, Huawei, Lakala, Jucheng, hay Garage Inc vừa khởi nghiệp, từ góc độ năng lực và tài nguyên đều đối mặt với sự thiếu thốn, thiếu tiền, thiếu người, thiếu thị trường, thiếu khách hàng, có điều mức độ khác nhau. Vì vậy, lời khuyên "Tập trung binh lực, đột phá trọng điểm" và nội hàm của nó là lời khuyên ý nghĩa, đáng để tham khảo.

Lưu Tùng LâmChủ tịch HĐQT Công ty cổ phần Jucheng

1. Công ty trong giai đoạn khởi nghiệp phải chuyên tâm vấn đề nghiệp vụ

Công ty trong giai đoạn khởi nghiệp phải giải quyết ba vấn đề lớn là tìm phương hướng, nghiệm chứng mô hình kinh doanh và tìm được phương thức quảng bá nghiệp vụ hiệu quả, mọi việc đều phải xoay quanh ba vấn đề này, các vấn đề khác chỉ là vấn đề nằm ở phần ngọn.

Tìm phương hướng

Với công ty khởi nghiệp, quan trọng là tìm phương hướng. Trước khi công ty chưa tìm được phương hướng, mâu thuẫn chủ yếu của công ty là tìm phương hướng, ngay từ đầu phải chuyên tâm vào việc này, công việc cốt lõi của công ty cũng phải triển khai quanh vấn đề này.

Nghiệm chứng mô hình kinh doanh và tìm được phương pháp quảng bá nghiệp vụ hiệu quả

Sau khi công ty tìm được phương hướng, mâu thuẫn chủ yếu được điều chỉnh chuyển sang thiết kế và nghiệm chứng mô hình kinh doanh, đánh giá xem khách hàng tiếp nhận sản phẩm và giá cả không, sản phẩm thỏa mãn nhu cầu khách hàng không, giai đoạn này việc đều được triển khai quanh mâu thuẫn này.

Một khi mô hình kinh doanh đã được nghiệm chứng, thì công ty khởi nghiệp lập tức bước vào giai đoạn quảng bá nghiệp vụ quan trọng nhất, mâu thuẫn chủ yếu là tìm phương pháp quảng bá hiệu quả, quảng bá nghiệp vụ trên quy mô rộng lớn.

Công ty khởi nghiệp phải bám vào việc tăng thu chứ không phải giảm chi, chú ý đột phá nghiệp vụ chứ không

phải quy phạm hóa trong quản lý. Mâu thuẫn chủ yếu là mô hình kinh doanh có đứng vững hay không, có thể đem sản phẩm bán ra một cách quy mô hóa hay không. Nếu không giải quyết được mâu thuẫn này thì tiết kiệm bao nhiêu đi nữa cũng chẳng ích gì, công ty khởi nghiệp chưa định hình, vì thế về mặt quản lý nên tùy biến thì vấn đề lớn không thể xảy ra. Ngược lại, nếu giải quyết được vấn đề tăng thu, rồi tiếp tục giải quyết làm thế nào để giảm chi cũng như khuếch đại tỉ suất lợi nhuận là việc dễ như trở bàn tay.

2. Đột phá trọng điểm mới giải quyết vấn đề

Trong quá trình kinh doanh công ty sẽ gặp nhiều cơ hội kinh doanh, mỗi cơ hội xem chừng đều rất tốt, quan trọng là phải chế ngự được những cám dỗ, chăm chú vào mục tiêu của mình, vì dù có làm bao nhiêu việc không liên quan trực tiếp đến mục tiêu đã định đi nữa cũng vô ích, mọi thành công đều vì nhằn được khúc xương cần phải nhằn chứ không phải là bóp nát quả thị mềm nhũn có thể bóp được.

Muốn thành công phải đánh thắng "cuộc chiến vận mệnh"

Bạn không phải thắng mọi trận chiến, chỉ những trận chiến quyết định mới đáng phải quyết thắng.

Trong cuộc chiến Sở - Hán, Hạng Vũ đã thắng trong hàng trăm lần giao chiến, còn Lưu Bang thua liên tục, nhưng chỉ với trận chiến ở Cai Hạ, Hạng Vũ đã phải cắt cổ tự sát, Lưu Bang thừa thắng mà định thiên hạ. Trận chiến Cai Hạ, là

trận chiến then chốt. Kinh doanh doanh nghiệp cũng như vậy, quyết định mục tiêu có thể đạt được hay không phải là một vài dự án then chốt, chinh phục được dự án then chốt, sự phát triển của doanh nghiệp cũng sang một giai đoạn mới. Người cầm quân phải luôn tỉnh táo, tập trung tinh thần và sức lực nắm vững chiến dịch then chốt thì mới thành công.

Người khởi nghiệp phải học cách buông bỏ, đây là một dũng khí, cũng là năng lực. Có mấy nhà sáng lập có thể đạt đến cảnh giới không bị các cám dỗ khác thu hút? Có mấy nhà sáng lập dám vứt bỏ những thứ không liên quan đến thắng thua của chiến cuộc, để tập trung toàn bộ binh lực vào chiến trường chính?

Người khởi nghiệp phải luôn giữ đầu óc tỉnh táo, nhớ kỹ chiến trường chính của mình là gì, không được phân tán tinh thần và sức lực để cuối cùng tham bát bỏ mâm chỉ vì sự hấp dẫn của những thứ ngoài nghiệp vụ chính. Chẳng hạn một nhà sản xuất máy giặt nhìn thấy bất động sản của Trung Quốc thời gian gần đây lên cơn sốt, không cưỡng lại được cũng nhảy vào, cuối cùng vì kinh nghiệm không đủ, chuẩn bị không chu đáo, thiếu hiểu biết thị trường nên đầu tư thất bại. Càng thảm hơn là, chỉ vì sự phân tán của tài lực nhân lực mà mất đi quyền chủ động trên chiến trường chính, cuối cùng được chẳng bù mất.

3. Chiến lược duy nhất của công ty thời kỳ khởi nghiệp chính là đột phá trọng điểm

Kinh doanh trên thị trường là cuộc đọ sức dùng ý tưởng đơn giản đánh bại ý tưởng phức tạp, dùng ý tưởng đơn giản đánh bại sự khuếch trương theo hướng đa dạng hóa.

Tập trung ưu thế binh lực để tiêu diệt đối thủ là chân lý dành thắng lợi bất biến từ xưa đến nay.

Tìm được điểm đột phá, đột phá điểm đột phá

Một vị tướng quân nói, dù chúng ta chọn chiến đấu ở đâu, những gì chúng ta cần làm là phải đánh quyết liệt, như vậy bất cứ việc gì cũng giải quyết được. Kinh doanh cũng vậy, khi tìm được "cách đánh", phải đem toàn bộ tài nguyên công ty đổ vào "cách đánh" này.

Chiến lược sáng sủa phức tạp trong giai đoạn khởi nghiệp là không cần thiết, nhiệm vụ hàng đầu của công ty là tìm được nhu cầu thật sự, làm ra sản phẩm thỏa mãn nhu cầu, lấy đó làm điểm đột phá, tập trung toàn bộ tài nguyên để mở tung điểm đột phá này.

Với công ty trong hai năm đầu khởi nghiệp, bạn không nên suy nghĩ gì về chiến lược vĩ đại, vì thứ đó chỉ có hại chứ chẳng lợi gì, chiến lược của bạn là phải "tập trung toàn bộ tài nguyên, tìm điểm mở cửa vào thị trường, mở được rồi phải đồng thời tối đa hóa thành quả đạt được", nhiệm vụ đội ngũ của bạn là đi tìm "điểm đột phá" ấy, khiến nó trở thành "cửa đột phá", cuối cùng khuếch đại thành quả.

Khi Lakala tham gia thị trường thanh toán qua bên thứ ba, đã có nhiều phương thức thanh toán như Alipay, ngân hàng trực tuyến, làm thế nào để tiến vào thị trường này? Điểm đột phá là gì? Cuối cùng, chúng tôi phát hiện điểm đột phá là BTL[5], lắp đặt máy quẹt thẻ Lakala trong các cửa hàng tiện lợi để giải quyết vấn đề hoàn trả thẻ tín dụng ngân hàng! Lakala dành 3 năm làm việc này: tập trung mọi tài nguyên vào chuỗi cửa hàng tiện ích có thương hiệu ở 290 đô thị khắp Trung Quốc, đây là chiến lược của chúng tôi, và nó đã thành công.

Lời khuyên 20

Kiếm tiền trước, phát triển sau

Rủi ro lớn nhất của khởi nghiệp là người khởi nghiệp. Luôn có người khởi nghiệp tự tin thái quá, mơ tưởng hão huyền vào tương lai, mà quên ngày hôm nay, tự tin tương lai sẽ kiếm được món lợi lớn, nên chẳng quan tâm đến khoản nhỏ lẻ trước mắt, người như vậy hầu như chẳng đi được xa. Vì công ty nào mà doanh thu mỗi ngày hàng tỉ đồng, đều có những lúc cực khổ kiếm từng đồng. Đánh giá giá trị của công ty, chỉ cần nhìn 3 điểm: Năng lực sản xuất và tiêu thụ, năng lực sản sinh lợi nhuận (lãi danh nghĩa), và cuối cùng là tạo ra bao nhiêu lợi nhuận (lãi ròng). Nhưng với công ty khởi nghiệp thời kỳ đầu, còn thêm hai chữ "tốc độ": sản xuất và tiêu thụ nhanh mức nào? Cân bằng nhanh mức nào? Tạo ra lợi nhuận nhanh mức nào? Hai chữ "tốc độ" quyết định bản lĩnh của bạn cao hay thấp. Dòng tiền mặt là gốc của khởi nghiệp, lợi nhuận là linh hồn của khởi nghiệp.

Tra LậpCổ đông sáng lập
Quỹ đầu tư mạo hiểm Khởi Điểm/Càn Long

1. Thứ mà công ty có lợi nhuận có được là cơ hội phát triển

Quá trình nghiệm chứng mô hình kinh doanh là quá trình kiếm tiền, công ty có thể kiếm được tiền là một loại năng lực. Đừng lo về trần tăng trưởng, đó là sự đau đầu dễ chịu, thứ mà công ty có lợi nhuận có được là cơ hội phát triển.

Cần hấp dẫn hay cần kiếm tiền?

Đây là câu hỏi mà nhà đầu tư mạo hiểm thích hỏi nhất, họ thích mô hình kinh doanh hấp dẫn, tràn đầy ý tưởng, không thích những mô hình nào tuy thu được lợi nhuận nhưng hầu như chẳng có khả năng phát triển lớn, không đem lại sự phát triển bùng nổ.

Một là mô hình kiếm tiền nhưng không hấp dẫn, một là mô hình hấp dẫn nhưng không kiếm tiền, bạn chọn cái nào? Đáp án tất nhiên là cái thứ nhất.

Đây là sai lầm mà người khởi nghiệp dễ mắc phải, nhất là người khởi nghiệp liên tục có kinh nghiệm, họ một lòng muốn làm công ty đáng giá trên thị trường, thiết kế sân chơi không có trần tăng trưởng, không muốn kiếm những khoản tiền nhỏ. Nhưng không cất bước đầu tiên sao đi được ngàn dặm? Doanh nghiệp kinh doanh là quá trình tích tiểu thành đại, thu lợi nhuận là quá trình từ nhỏ đến lớn, kiếm tiền ở quy mô nhỏ không xong thì làm sao kiếm tiền ở quy mô lớn?

Người khởi nghiệp không nên bị tư bản làm dao động, không cần lo lắng những cách nói như "doanh nghiệp kiếm tiền rất khá nhưng mô hình không hấp dẫn, giá trị có hạn", đừng nên chìm đắm vào những câu hỏi kiểu "sau khi có được 10 triệu khách hàng thì như thế nào?" Tôi tin rằng, có doanh nghiệp không kiếm tiền nhưng có giá trị, nhưng nhất định không có chuyện công ty kiếm được tiền mà không có giá trị, đầu tiên phải để doanh nghiệp kiếm được tiền.

Có thể kiếm tiền và kiếm được tiền là hai chuyện khác nhau

Có thể kiếm tiền và kiếm được tiền là hai chuyện khác nhau, nhiều công ty về lý thuyêt có thể kiếm tiền, nhưng chỉ trên lý thuyết mà thôi. Kiếm được tiền là một loại năng

lực mạnh hơn gấp trăm lần "năng lực có thể kiếm tiền", đây là sự khác biệt giữa mô hình đã "được nghiệm chứng" và "chưa được nghiệm chứng".

Nhiều công ty nói chỉ cần họ giảm phí quảng cáo, phát triển được 10 triệu khách hàng, khôi phục lại mức giá bình thường thì họ có thể kiếm tiền... đây là chuyện khó tin nhất. Nếu việc tiêu thụ của doanh nghiệp phải dựa vào quảng cáo, thì sao anh có thể bảo đảm phí quảng cáo giảm xuống thì lượng tiêu thụ hàng hóa có thể duy trì thậm chí là tăng trưởng? Anh có 10 triệu khách hàng tất nhiên có thể kiếm tiền, mấu chốt là anh làm cách nào để có 10 triệu khách hàng ấy? Cần thời gian bao lâu? Cần đầu tư bao nhiêu? Anh có thể xác định rằng sau khi không giảm giá hay ưu đãi thì khách hàng vẫn tiếp tục mua sản phẩm của anh không?

"Kiếm được tiền" là quá trình nghiệm chứng của mô hình kinh doanh, dù có tính toán hay suy diễn chính xác đến mức nào đi nữa cũng không thay thế được việc kiểm nghiệm, chỉ có mô hình kinh doanh nào đã được nghiệm chứng mới có giá trị. Nếu bạn cho rằng bạn có thể kiếm tiền, thì hãy hiện thực hóa khả năng ấy đi.

Câu mà nhiều người khởi nghiệp thích nói nhất là: lợi nhuận không phải là vấn đề, nhưng chúng tôi phải cưỡi ngựa chiếm đất, để chiếm được nhanh nhất chúng tôi phải bỏ qua lợi nhuận để mở rộng quy mô. Tôi cho rằng đấy là cách nghĩ của kẻ làm tình nguyện, có thể là không thực. Câu trả lời của tôi là, "tốt thôi, mời anh hãy bỏ tương lai kiếm tiền trước cho tôi xem, sau đó tôi sẽ đồng ý để anh bỏ kiếm tiền để kiếm tương lai". Tôi nhận ra phàm những mô hình kinh doanh nói hiện tại không thể kiếm tiền nhưng

tương lai có thể kiếm tiền thì có nửa là không thành hiện thực.

2. Không thể chọn mô hình phát triển bằng cách đốt tiền

Không thể chọn mô hình phát triển rủi ro cao, dù xã hội hiện đại có thể huy động vốn để duy trì việc đốt tiền của công ty. Có nhiều công ty và quỹ đầu tư chọn cách đốt tiền kiếm nhãn cầu trước, kiếm khách hàng trước rồi mới nghĩ đến mô hình kinh doanh, nhưng rủi ro của mô hình dạng này là rất lớn, một khi không có nhà đầu tư mới bơm vốn tiếp, dòng tiền mặt sẽ nhanh chóng khô kiệt, công ty sẽ tiến đến bước phá sản.

Đốt tiền có thể khai sinh ra công ty vĩ đại không?

Các doanh nghiệp như Lenovo, Huawei, Haier đã mất 20 năm sau này các doanh nghiệp như Sina, Baidu mất 10 năm để trở thành doanh nghiệp tư nhân hàng đầu Trung Quốc có tầm ảnh hưởng quốc tế, còn hiện nay, nhiều doanh nghiệp đang ảo tưởng sáng lập 3 năm có thể IPO. Tôi thừa nhận, sự kết hợp giữa tư bản và sản xuất đã đẩy nhanh tốc độ trưởng thành của doanh nghiệp lên rất nhiều, nhưng sự trưởng thành của doanh nghiệp có logic riêng, việc đẩy nhanh tốc độ một cách chóng mặt như vậy có được không?

Nhất là mấy năm gần đây, sự kết hợp giữa tư bản và khởi nghiệp lại vô cùng mật thiết, tư bản ngày càng tham lam ra sức đốt tiền, đẩy nhanh tốc độ phát triển công ty, luôn hy vọng có người mua lại với giá cao hơn!

Có một thời gian tôi nghi ngờ mấy công ty ngôi sao thu hút đủ sự chú ý của các nhà đầu tư trên toàn thế giới ấy có phải là một "cái bẫy chưa từng có"? Facebook cũng tốt, Groupon cũng hay, càng ngày tôi càng thấy có thể là một "cục" khổng lồ: Một vụ "làm ăn nhỏ" rất sáng tạo, được tư bản chọn làm chuyển thể, vậy là nhiều nhà tư bản khổng lồ khác đổ vốn vào vỗ béo công ty này, tiếp đến là các nhà tư bản đua nhau nhảy vào hơn, tư bản rót vốn ban đầu bắt đầu bán dần để thu lợi, còn tư bản đến sau cứ hy vọng công ty có thể nhanh chóng IPO... công ty là công ty tốt, câu chuyện là câu chuyện hay, nhưng nếu bị kỳ vọng quá cao, kết quả sẽ như thế nào? Tôi ngày càng tin rằng ngày Facebook hiện có giá trị thị trường cao nhất IPO cũng là ngày mà bong bóng tư bản nổ tung.

Có người nói mua theo nhóm chắc chắn có thị trường, chẳng hạn nhiều công ty nhỏ không có tiền để làm chiến dịch quảng bá sản phẩm nên sẽ cần đến dịch vụ của công ty mua theo nhóm. Câu trả lời của tôi là: Đúng vậy, nhưng công ty truyền thông quảng bá sản phẩm giúp một công ty nhỏ không làm nổi quảng cáo thì đáng giá bao nhiêu tiền? Chắc cũng chỉ bằng một phần mấy mươi trong số mà các nhà đầu tư hiện nay đặt vào công ty mua theo nhóm. Đây chính là vấn đề.

Vì có thể huy động vốn để duy trì việc đốt tiền của công ty nên nhiều công ty và quỹ đầu tư chọn cách đốt tiền trước để kiếm nhãn cầu, kiếm khách hàng rồi mới nghĩ đến mô hình kinh doanh, không phải mọi mô hình đều thích hợp cách làm này, và không phải mô hình nào sử dụng cách làm này cũng đều thành công.

Mô hình đốt tiền để phát triển là biệt lệ

Đốt tiền để phát triển là mô hình phát triển sau khi có tư bản đứng đằng sau mới có thể sử dụng, có thể thành công hay không đa phần quyết định ở việc có nhà đầu tư đến sau để tiếp tục bơm tiền hay không. Nếu không thì khi tiền đã đốt hết, dòng tiền mặt cũng đứt đoạn, công ty sẽ chỉ còn đường đóng cửa.

Thương mại có logic của nó, hành vi không bình thường tất dẫn đến kết quả không bình thường. Bạn muốn phát triển vượt quy luật thông thường tất nhiên cần lượng vốn khổng lồ, mà muốn huy động lượng vốn như vậy cần bỏ ra một cái giá rất lớn. Một công ty nổi tiếng nào đó trong lịch sử phát triển từng huy động được rất nhiều vốn, tiền huy động được thậm chí còn nhiều hơn cả tiền mà chính công ty có thể kiếm được trên thị trường, tuy huy hoàng được một thời gian, nhưng vấn đề giải phóng quyền sở hữu cổ phần liên tục ập đến sau đó đều là những đòn chí mạng đến sự tồn vong của công ty ấy.

Hơn năm nay, các trang web mua hàng theo nhóm đốt tiền rất nhiều, những anh cả của làng web không tiếc gì khi đem quảng cáo chạm đến đường sắt, viết lên các tòa cao ốc, bên ngoài cơ quan truyền thông, các trang cổng thông tin, thậm chí cả đài truyền hình trung ương. Theo tiết lộ của người trong cuộc hiểu rõ nội tình, kế hoạch đầu tư quảng cáo của các trang web này vượt qua con số 1 tỉ NDT. Khoản tiền đầu tư vào thị trường quảng cáo này, đều đến từ hoạt động huy động vốn ở nhiều hình thức khác nhau. Hay nói cách khác, thị trường tư bản một khi mất niềm tin với mua theo nhóm, các trang web này sẽ phải đối mặt với khó khăn đứt nguồn cung vốn. Không may là giả thiết này đang dần trở thành hiện thực.

Dù cách đốt tiền này có thể gây dựng nên được, cũng chỉ rất ít có thể nhận được sự chú ý của tư bản, và người khởi nghiệp có thể trở thành diễn viên theo kịch bản của tư bản mới có thể chọn dùng phương thức này, chứ không phải mô hình mọi người khởi nghiệp bình thường đều có thể đi theo.

3. Kiếm được hay không kiếm được tiền là tiêu chuẩn đầu tiên đánh giá công ty tốt xấu

Định giá công ty chỉ là một trò chơi tư bản mà thôi, không phải là tiêu chuẩn cốt lõi để đánh giá giá trị công ty. Giá trị cốt lõi của doanh nghiệp là thỏa mãn được nhu cầu của khách hàng hay không, có thể sáng tạo nên giá trị vì người tiêu dùng hay không, và tiêu chí ấy có thể kiếm tiền hay không, dịch vụ mà khách hàng không muốn chi tiền thì về cơ bản không có giá trị.

Định giá không phải là tiêu chuẩn cốt lõi đánh giá công ty tốt xấu

Định giá công ty tức là lấy giá nhân với số lượng cổ phiếu của công ty, trong đó giá cổ phiếu là giá mà nhà đầu tư căn cứ vào giá tương lai bản thân họ dự tính có thể bán ra. Định giá công ty giống khái niệm tâm lý hơn, nhất là với công ty IPO, một trận động đất, một bài báo, thậm chí câu nói của nhân vật nào đó bên bờ đại dương, cũng có thể khiến giá trị thị trường bốc hơi mấy tỉ thậm chí mấy chục tỉ sau một đêm!

Định giá công ty và giá trị bản thân công ty là khác nhau, đều không phải giá trị có thể biến thành hiện thực của

công ty. Nếu muốn đem toàn bộ cổ phiếu bán ra với giá hiện tại, thì cơ bản bạn không thể bán được, dù có bán được cũng còn xa mới bằng giá hiện tại.

Ở thị trường nhóm thứ cấp của Trung Quốc có nhiều công ty từ năm 2010 đã phát hành cổ phiếu với chỉ số P/E gấp 60, 100 lần, nhưng sau một năm chỉ còn gấp 18 lần, phải chăng doanh nghiệp kém đi? Không, là định giá của nhà đầu tư cho công ty đã thay đổi.

Định giá không phải là tiêu chí cốt lõi để đánh giá giá trị doanh nghiệp, trong thời đại này việc định giá bị các nhà tư bản tham lam thổi giá lên rất cao, nhưng một khi bong bóng vỡ tung, trong chớp mắt doanh nghiệp biến thành một món hàng không đáng một xu. Giá trị cốt lõi của doanh nghiệp là thỏa mãn nhu cầu khách hàng, tạo ra giá trị cho khách hàng, đây là gốc rễ, làm doanh nghiệp phải tiến hành dựa trên bản chất này.

Công ty kiếm tiền ưu tú nhất

Muốn đánh giá một công ty có ưu tú hay không cần quan tâm nhiều hơn đến giá trị bản thân công ty, làm dự án kiếm tiền là việc dễ, làm một công ty kiếm được tiền rất khó, làm một công ty có thể kiếm tiền trên quy mô rộng đồng thời có thể phát triển liên tục càng khó.

Trung Quốc có gần 4.000 công ty IPO, tổng giá trị thị trường hơn 1.000 tỉ NDT, nhưng có bao nhiêu công ty có thể đạt lợi nhuận năm đến 50, 500 triệu NDT?

Trước hết phải gây dựng một công ty kiếm tiền, sống được rồi mới có cơ hội làm thương hiệu trăm năm.

Có người hỏi tôi rằng trong thời kỳ đầu khởi nghiệp xác định mục tiêu doanh nghiệp như thế nào, làm sao đưa ra chiến lược. Tôi đáp, trước tiên phải nghĩ cách kiếm được

tiền trong nghiệp vụ chính của doanh nghiệp, rồi nghiên cứu làm thế nào kiếm nhiều hơn. Nhiều người thành công khi rao giảng kinh nghiệm thường đúc kết và tối ưu hóa, nào là ngay từ ngày đầu khởi nghiệp đã vạch kế hoạch xây dựng một công ty vĩ đại như thế nào, về cơ bản đều là lừa bạn, doanh nghiệp khi mới bắt đầu tất nhiên phải có viễn cảnh muốn đạt đến, nhưng chiến lược vĩ đại cụ thể phải dần từng bước mới hình thành, và sau khi không phải lo cơm ăn áo mặc mới bắt đầu được hoạch định.

Bây giờ tôi có thể cho bạn biết về chiến lược trung hạn của Lakala, nhưng năm 2006 chẳng có chiến lược này, hồi đó chúng tôi chỉ biết phương hướng ở đâu, còn việc cụ thể phải đi đến đâu, đi như thế nào, chắc chắn trong quá trình tiến bước mới dần dần thấy được.

Lời khuyên 21

Tìm một Tổng Giám đốc giỏi cho công ty

Hoạch định chiến lược chỉ hoàn thành được 5% việc quản lý của doanh nghiệp, 95% còn lại cần có một Tổng Giám đốc lãnh đạo tập thể băng ghềnh vượt thác trong môi trường cạnh tranh khốc liệt để thực hiện chiến lược. Cái gọi là “con người trước công việc sau”, là phải tìm được một Tổng Giám đốc. Tổng Giám đốc là linh hồn của doanh nghiệp, phẩm chất chung của họ là chân thành, nhìn xa trông rộng, nhiệt tình và có năng lực. Họ là cỗ máy phát động thách thức hiện trạng, cũng là người lãnh đạo cùng chung sức với tập thể hướng tới tương lai, lấy mình làm gương cho mọi người noi theo, thúc đẩy tất cả hành động, đồng thời khích lệ lòng người.

Thịnh Phát CườngChủ tịch HĐQT kiêm nhà sáng lập công ty Beijing Toread Outdoor Products

1. Tổng Giám đốc giỏi là một nửa của thành công

Linh hồn của công ty là Tổng Giám đốc, mỗi doanh nghiệp vĩ đại đều do Tổng Giám đốc vĩ đại xây dựng nên. Không phải ai cũng thích hợp làm Tổng Giám đốc, cốt lõi của khởi nghiệp là tìm được một Tổng Giám đốc giỏi cho công ty, đây là tiền đề thành công của công ty. Nhà sáng lập không nhất định phải là Tổng Giám đốc, nhưng Tổng Giám đốc phải là cổ đông.

Mỗi doanh nghiệp vĩ đại đều có một Tổng Giám đốc vĩ đại

Tổng Giám đốc là linh hồn của công ty, điều này càng đúng với công ty khởi nghiệp, tìm được một Tổng Giám đốc giỏi là tiền đề của thành công, Tổng Giám đốc không hoàn thành nhiệm vụ thì việc kinh doanh nhất định là không tốt, người khởi nghiệp dám khởi nghiệp đồng thời dám để người thích hợp làm Tổng Giám đốc, thì cơ hội thành công của người đó sẽ cao hơn.

Hạt nhân của công ty là Tổng Giám đốc, mỗi doanh nghiệp vĩ đại đều do một vị giám đốc vĩ đại tạo dựng nên, chẳng hạn Liễu Truyền Chí của Lenovo, Trương Thụy Mẫn của Haier, hay Bill Gates của Microsoft.

Quá trình phát triển của doanh nghiệp vĩ đại là quá trình hóa nhộng thành bướm, phải tùy cơ ứng phó với nhiều bất trắc trên đường khởi nghiệp, phải có khả năng dự báo, phải kiên trì, phải cố chấp… tất cả những thứ này, nếu không có một Tổng Giám đốc vĩ đại sẽ chẳng thể có cách xử lý vĩ đại được.

Có câu lính hăng chỉ hăng một mình, tướng hăng hăng cả đoàn quân, doanh nghiệp với tư cách là tổ chức phải kinh doanh và kiếm lợi trong xã hội thì càng đúng. Tìm được Tổng Giám đốc giỏi là một nửa của thành công. Một con sư tử dẫn dắt một bầy dê có thể đánh thắng một con dê dẫn một bầy sư tử.

Tổng Giám đốc là chìa khóa hình thành và phát triển tập thể. Tổng Giám đốc ưu tú giỏi phát hiện, giải quyết vấn đề, có kiến giải độc đáo và óc phân tích tinh tế với xu thế và viễn cảnh của ngành, có quy hoạch chi tiết với mục tiêu ngắn, trung, dài hạn; anh ta có thể khích lệ sĩ khí tập thể, truyền tải kinh nghiệm. Anh ta khiến những người có năng lực, có ý nguyện, quyết tâm sống chết cùng chủ doanh nghiệp; khích lệ thành viên có năng lực nhưng không có ý nguyện; nâng cao tố chất của thành viên có ý nguyện nhưng không có năng lực.

Không phải ai cũng thích hợp làm Tổng Giám đốc

Tổng Giám đốc phải có tố chất chuyên nghiệp, không phải ai cũng làm được, không phải người khởi nghiệp đều thích hợp làm Tổng Giám đốc. Có chưa đến 20% số người thích hợp để khởi nghiệp, trong đó chỉ có chưa đến 5% số người làm Tổng Giám đốc.

Nếu trong số nhà sáng lập không có ứng viên đảm đương được vai trò Tổng Giám đốc, nhất định không được "cam chịu". Lúc này nhiệm vụ hàng đầu của khởi nghiệp là đi tìm một Tổng Giám đốc có khả năng và mời họ gia nhập vào đội ngũ, người khởi nghiệp biết coi trọng và nhường nhịn hiền tài càng là người đáng được tôn trọng và gần với thành công hơn.

Về mặt này tôi rất khâm phục Lương Tiệp và Hà Tiểu Bằng, hai nhà sáng lập của UCWEB. Họ có tư duy, kỹ thuật

rất tốt, hy vọng có thể làm nên sản phẩm kỹ thuật khiến người ta thán phục giống Google, nhưng lại không giỏi về điều hành. Năm 2004, họ xin thôi việc, sáng lập nên UCWEB, nhưng họ thấy bản thân đều không thích hợp làm Tổng Giám đốc, vậy là hai người tự in cho mình bộ danh thiếp với chức danh phó Tổng Giám đốc. Khi huy động vốn, họ gặp được Từ Vĩnh Phúc của Quỹ đầu tư Lenovo, bèn ra sức mời người này tham gia giữ chức CEO của công ty. Sau đó Từ Vĩnh Phúc từ chức ở Quỹ đầu tư Lenovo rồi sang làm việc cho UCWEB, cùng với đó đã thu hút được đầu tư mạo hiểm của Lôi Quân, từ đó UCWEB bắt đầu phát triển với tốc độ cao, hiện đã trở thành anh cả của thị trường phần mềm duyệt web trên di động.

Tổng Giám đốc của công ty khởi nghiệp phải là cổ đông

Nhà sáng lập không nhất thiết phải là Tổng Giám đốc, nhưng với công ty khởi nghiệp, Tổng Giám đốc phải là cổ đông, nếu anh ta không là cổ đông thì phải cho anh ta trở thành cổ đông.

Tổng Giám đốc của công ty khởi nghiệp phải là một trong những cổ đông mới có được cảm giác của người làm chủ, và thống nhất lập trường với cổ đông khác, cùng nhau xử lý vấn đề. Trong giai đoạn khởi nghiệp có muôn vàn khó khăn, nếu Tổng Giám đốc không phải cổ đông, cũng có nghĩa vai trò giữa tổng giám đốc và cổ đông không giống nhau. Túi tiền quyết định bộ não, xuất phát điểm và mục đích chủ yếu mà mọi người suy xét cũng sẽ không thống nhất, như vậy không thể tưởng tượng được công ty sẽ ra sao.

2. Tổng Giám đốc cần có đủ những tố chất gì?

Tổng Giám đốc là một vị trí chuyên nghiệp, không liên quan gì đến năng lực học thuật, bối cảnh tài nguyên, thứ cần ở Tổng Giám đốc là tố chất và năng lực chuyên môn. Công việc của Tổng Giám đốc cần xoay quanh việc xây dựng các ban điều hành, hoạch định chiến lược, dẫn dắt tập thể thực hiện chiến lược đã đặt ra.

Tổng Giám đốc cần có những tố chất gì?

Tổng Giám đốc cần: (1) có tâm thế tạo lập sự nghiệp, (2) có trình độ chiến lược, (3) có hoài bão, (4) tố chất tâm lý tốt, (5) năng lực học tập mạnh.

Tổng Giám đốc cần có tâm thế tạo lập sự nghiệp, phải xem doanh nghiệp như gốc rễ sinh mạng mình.

Tổng Giám đốc cần có trình độ chiến lược, tức là tầm nhìn, nhãn quan, phải suy nghĩ nhiều hơn, nhìn xa hơn người khác. Napoleon nói, "Trông ta lúc nào cũng tràn đầy niềm tin với mọi việc, thực ra vì ta luôn tư duy".

Tổng Giám đốc cần có hoài bão, nhân vật lãnh đạo phải xông pha lên tuyến đầu, dẫn dắt quân lính, chỉ có sẵn sàng chia sẻ và tôn trọng nhân tài mới hiệu triệu được mọi người. Đứng trước lợi ích, bạn thích độc chiếm hay thích chia sẻ? Khi chia sẻ, bạn là người chịu thiệt hay người khác chịu thiệt? Trong lao động, bạn xông pha tuyến đầu hay là đẩy hết cho tập thể? Cách làm của bạn quyết định bạn có thể bao quát được tập thể vẫn luôn có tâm thế tạo lập sự nghiệp như bạn, xem doanh nghiệp như gốc rễ sinh mệnh của mình hay không. Thương trường như chiến trường, người cầm quân có thể đích thân dẫn đầu, xung phong trước mặt binh sĩ hay không, sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến

lòng quân, cũng tức là ảnh hưởng đến việc doanh nghiệp trụ vững trong thương trường hay không. Thiết nghĩ, khi tập thể doanh nghiệp đối mặt với khó khăn, Tổng Giám đốc lo lắng sợ hãi, đùn đẩy trách nhiệm, chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến niềm tin của tập thể, lòng quân mà đại loạn thì lấy gì để giết địch? Phải đứng nơi đầu sóng ngọn gió là trách nhiệm của người cầm quân, chỉ như vậy mới có thể vượt qua mọi trở ngại.

Tố chất tâm lý của Tổng Giám đốc rất quan trọng. Nhân vật cầm quân cần có tâm lý dù núi Thái Sơn có sụp xuống mặt cũng không biến sắc, tâm lực mạnh mẽ, không gì làm gãy đổ được.

Tổng Giám đốc cần có năng lực học tập. Đầu tiên phải yêu cầu nghiêm khắc với bản thân, không ngừng nâng cao mình, làm mình vững vàng, sau đó mới dẫn dắt tổ chức các thành viên thành một tập thể vững mạnh, cùng nhau học tập. Khi công ty phát triển đến từng giai đoạn, phải biết phân tích và tổng kết, tổng kết kinh nghiệm thành công và bài học thất bại, giỏi tích lũy, cùng nhau tìm tòi thảo luận, để tránh "không vấp ngã hai lần cùng một chỗ", khiến công ty và tập thể nhân viên cùng trưởng thành.

Chuyên gia kỹ thuật làm Tổng Giám đốc sẽ cực kỳ nguy hiểm

4 sai lầm khi chuyên gia kỹ thuật làm Tổng Giám đốc thường mắc phải là: (1) tự phụ về kỹ thuật: cho rằng kỹ thuật quyết định thắng lợi đồng thời chỉ có kỹ thuật của mình là tốt nhất, xem kỹ thuật bằng kinh doanh. (2) coi thường quản lý: hiểu quản lý theo khái niệm kỹ thuật, tôn sùng việc không trật tự, từ chối quy phạm. (3) Tâm thế độc hưởng: không nhìn vấn đề trong một chuỗi sản xuất chung, luôn có ý tự lực cánh sinh toàn bộ. (4) Từ chối trao quyền:

chỉ muốn bản thân nắm giữa toàn bộ quyền lực, không muốn trao quyền cho người khác.

Doanh nghiệp phải là của doanh nhân, thành quả nghiên cứu chỉ là một trong nhiều khâu phát triển của doanh nghiệp, nhà khoa học rất quan trọng trong doanh nghiệp, cần được đãi ngộ cao, nhưng tuyệt đối không để nhà khoa học quản lý doanh nghiệp. Nếu thật sự phải để nhà khoa học quản lý, thì rất dễ xảy ra tình trạng công ty lệch lạc trong hoạt động, vì nhà khoa học dễ xem xét vấn đề từ góc độ kỹ thuật, nhưng nhiều lúc không phải kỹ thuật thực hiện được thì doanh nghiệp có thể làm được.

Hi-Tech Wealth Technology Development Co., Ltd. là một trường hợp như vậy, tôi là phó Tổng Giám đốc Thường vụ, Tổng Giám đốc là chuyên gia kỹ thuật. Điều kiện để tôi đồng ý cùng khởi nghiệp là công ty phải do tôi quản lý, từ khi được thành lập đến cuối năm 1999, mọi việc kinh doanh đều do tôi quản lý. Năm 1999 chúng tôi thành công lớn. Từ năm 2000, Tổng Giám đốc tham gia sâu hơn vào quản lý, cũng từ đó nảy sinh nhiều bất đồng trong tư duy quản lý, cuối cùng giữa năm 2000 tôi từ chức phó Tổng Giám đốc.

Sự bất đồng khá lớn tồn tại giữa chúng tôi, bắt nguồn từ 4 sai lầm dễ mắc khi chuyên gia kỹ thuật làm Tổng Giám đốc mà tôi nhắc đến ở trên. Chuyên gia kỹ thuật cho rằng chỉ có chúng tôi mới có thể nghiên cứu phát triển ra sản phẩm tốt nhất, nên mọi sản phẩm đều phải do chúng tôi nghiên cứu phát triển. Khi tôi chuẩn bị tiến vào thị trường di động, tôi muốn thương hiệu, dựa vào thương hiệu và kênh phân phối mà chúng tôi đã xây dựng, tiến hành mở rộng và phối hợp với các nhà cung cấp đầu vào, giải pháp thương hiệu sẽ đẩy nhanh tốc độ tung sản phẩm ra thị

trường. Nhưng Tổng Giám đốc cho rằng chỉ có di động do chúng tôi nghiên cứu và phát triển mới thỏa mãn được nhu cầu của khách hàng, kiên trì tự nghiên cứu phát triển từ đầu, tôi cực lực phản đối và cảnh báo: "Ngày di động do chính chúng ta nghiên cứu và phát triển tung ra thị trường cũng là ngày nó trở nên lạc hậu." Sau đó, di động thông minh màn hình đen trắng mà chúng tôi sản xuất chỉ vừa ra mắt, giá bán di động thông minh màn hình màu đã tiệm cận giá thành của chúng tôi.

3. Làm Tổng Giám đốc như thế nào?

Tuyệt đại đa số người khởi nghiệp đều là người đảm nhiệm chức Tổng Giám đốc đời thứ nhất, trách nhiệm của Tổng Giám đốc là gì? Tư duy làm việc của Tổng Giám đốc là gì? Đây là vấn đề quản lý người khởi nghiệp cần giải quyết, cần nhà sáng lập chủ động học tập và nắm bắt, Tổng Giám đốc phải xây dựng một mô hình tư duy của bản thân trong não bộ, suy xét và xử lý việc kinh doanh và quản lý của công ty theo mô hình này theo từng năm, từng quý, từng tháng.

Trách nhiệm của Tổng Giám đốc là gì?

Trách nhiệm của Tổng Giám đốc gồm:

1. *Nhận thức về ngành nghề.* Tổng Giám đốc phải nhận thức sâu sắc ngành nghề, tại từng mốc phát triển của doanh nghiệp đều phải kiểm tra lại và làm mới nhận thức của mình, nắm được quy luật ngành nghề, bao gồm hiểu rõ từng khâu trong chuỗi sản xuất, tư duy suy luận trạng thái

cuối cùng của ngành nghề, tìm ra chìa khóa thắng thua cũng như con đường thành công của doanh nghiệp.

2. *Tạo dựng văn hóa doanh nghiệp.* Văn hóa doanh nghiệp là thực lực mềm, bao gồm giá trị quan cốt lõi, phương pháp luận và nguyên tắc chiến thuật.

3. *Thiết kế công cụ quản lý.* Quản lý cần có phương pháp, công ty sẽ không thể tự động vận hành, không có phương pháp thống nhất, sẽ liên tục xảy ra các vấn đề, cho nên phải thiết kế cho công ty một hệ thống công cụ quản lý đơn giản hiệu quả, bắt buộc các cấp cán bộ phải sử dụng trong quá trình làm việc. Công việc này cần đích thân Tổng Giám đốc làm, cũng như Tổng Giám đốc phải thực hiện làm gương.

4. *Lập ban quản lý, hoạch định chiến lược, dẫn dắt đội ngũ.* Đây là 3 yếu tố quản lý mà Liễu Truyền Chí đã đề ra hơn 20 năm trước, cũng là nội dung cốt lõi trong công việc thường ngày của Tổng Giám đốc. Sau khi xác lập mô hình kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp cũng như công cụ quản lý, công việc của Tổng Giám đốc cần được triển khai, không ngừng tuần hoàn quanh 3 yếu tố này, qua đó thực hiện mục tiêu kinh doanh.

Một Tổng Giám đốc đúng tiêu chuẩn tư duy công việc của bản thân như thế nào?

Biên độ làm việc của Tổng Giám đốc rất lớn, từ sản phẩm đến kỹ thuật, sản xuất, tiêu thụ, dịch vụ hậu mãi, không vấn đề nào không cần Tổng Giám đốc quan tâm và giải quyết, sự việc hàng ngày cũng rất nhiều, có việc khẩn cấp, có việc quan trọng, có việc vừa khẩn cấp vừa quan trọng, một Tổng Giám đốc đúng tiêu chuẩn phải tư duy công việc của mình như thế nào?

Thể nghiệm từ bản thân tôi là, việc quản lý có trăm đầu nghìn mối, thiên biến vạn hóa, nhưng cốt lõi chính là: lập

ban quản lý, hoạch định chiến lược, dẫn dắt đội ngũ. Công việc của Tổng Giám đốc là quá trình triển khai công việc liên tục quanh 3 yếu tố này. Phàm nghiệp vụ của chúng ta không thuận lợi thông thoáng, nhất định là xuất hiện vấn đề nào đó trong 3 yếu tố này.

Tổng Giám đốc phải đích thân thiết kế công cụ quản lý của doanh nghiệp. Sự hiểu biết và chấp hành tư tưởng quản lý, việc thực thi kế hoạch kinh doanh, đều cần công cụ quản lý hiệu quả để kết hợp với nhau, không có công cụ quản lý, mọi việc quản lý đều không thể thực hiện được.

Chỉ khi có công cụ hóa quản lý, chế độ quản lý và triết lý quản lý của công ty mới được quán triệt và chấp hành. Công cụ quản lý là cốt lõi của hệ thống quản lý, là cốt lõi để công ty dựa vào đó vận hành, mục đích là khiến ai cũng có thể chiếu theo hệ thống quản lý này, căn cứ theo phương thức mà bạn đã thiết kế xác lập để vận hành công ty.

Nhà sáng lập cần đích thân thiết kế công cụ quản lý, bao gồm chế độ, quy trình, quy cách, hệ thống IT cũng như một số phương thức làm việc đặc hữu của doanh nghiệp, những công cụ này cũng cần Tổng Giám đốc đích thân thực hiện, quán triệt và tuyên truyền. Đừng nên mong có thể tìm được một "chuyên gia quản lý" đến giúp bạn quản lý hoặc thiết kế hệ thống quản lý này, vì đây là việc của bạn.

Người bạn cần tìm không phải là người xác lập quy tắc, mà là người chấp hành quy tắc do bạn đặt ra. Quy tắc phải do chính bạn đặt ra, phương thức vận hành nền tảng cần bạn đích thân nắm giữ và xây dựng.

Lời khuyên 22

Văn hóa doanh nghiệp cần phải xây dựng ngay từ đầu

Tôi hoàn toàn đồng ý với cách nói văn hóa doanh nghiệp cần phải xây dựng ngay từ đầu, cũng phù hợp với "văn hóa tam tiên thang" mà tôi luôn chủ trương – chế độ xây dựng sớm, thiết lập quy cũ, lời thẳng nói trước. Việc xây dựng sớm văn hóa sẽ khiến giá trị quan của các nhân tài trong doanh nghiệp được thấm nhuần qua sàng lọc trở thành một thứ khả năng, biến thành khả năng hành động chung, và có được sự tham chiếu mà mọi người đều chấp nhận trong giải quyết vấn đề.

Viên NhạcNhà sáng lập Feimalv và Tập đoàn Tư vấn Nghiên cứu Horizon

1. Văn hóa doanh nghiệp cần phải tạo lập sớm nhất có thể

Văn hóa doanh nghiệp tức giá trị quan cốt lõi, phương pháp luận và nguyên tắc chiến thuật của doanh nghiệp. Giá trị quan cốt lõi chỉ đạo cảnh tượng chúng ta mong muốn cũng như nguyên tắc chuẩn làm việc cao nhất; phương pháp luận là cách chúng ta tư duy và giải quyết vấn đề; nguyên tắc chiến thuật là chúng ta nên làm gì và không nên làm gì được tổng kết ra từ quá trình kinh doanh thực tế.

Không có văn hóa doanh nghiệp hay thì không có doanh nghiệp tốt

Doanh nghiệp kiệt xuất và thành công đều nhờ có văn hóa doanh nghiệp tốt, và có đủ phương thức để tuyên truyền, làm mạnh những quan niệm giá trị này.

Văn hóa doanh nghiệp bao gồm giá trị quan cốt lõi, phương pháp luận và nguyên tắc chiến thuật của doanh

nghiệp, là nguyên tắc mà mọi thành viên trong doanh nghiệp phải tuân theo khi tư duy và giải quyết vấn đề ngoài những quy định chế độ và quy trình.

Văn hóa doanh nghiệp là thực lực mềm của doanh nghiệp, là suối nguồn sức chiến đấu của đội ngũ. Văn hóa hay sẽ khiến mọi người khắp nơi hướng về phía bạn, lắng nghe bạn; về mặt đối nội văn hóa hay là thứ sức mạnh hội tụ tốt nhất, nó khiến mọi người trong doanh nghiệp hết lòng vì sự nghiệp chung. Một doanh nghiệp không có văn hóa thì không thể đi xa, mà nếu có văn hóa nhưng không tốt cũng không đi xa được.

Văn hóa doanh nghiệp có 3 đặc tính: (1) Văn hóa doanh nghiệp là thứ phục vụ cho sứ mệnh mong muốn. (2) Văn hóa doanh nghiệp là thành phần cấu thành quan trọng của thương hiệu. (3) Văn hóa doanh nghiệp cũng phải tiến cùng thời đại. Với văn hóa doanh nghiệp, tuyệt đối không được có tư tưởng làm một lần hưởng một đời khi giải quyết tất cả vấn đề, càng không được có tư tưởng của mình mình quý, từ chối cách tân và thay đổi. Trong cạnh tranh thị trường khốc liệt, chẳng có doanh nghiệp nào là vĩnh hằng bất biến, cũng chẳng có văn hóa doanh nghiệp nào là trường tồn vĩnh cửu. Văn hóa doanh nghiệp phải không ngừng sáng tạo và cách tân theo tình hình kinh doanh của doanh nghiệp cũng như theo sự thay đổi của môi trường bên ngoài, cần phải thay đổi theo thời cuộc, theo xu thế, thay đổi cùng thời cuộc, lấy thay đổi để kiểm soát thay đổi, thúc đẩy doanh nghiệp không ngừng phát triển lớn mạnh trong môi trường luôn biến đổi.

Văn hóa doanh nghiệp là phương pháp duy nhất khiến 80% người trong 80% các tình huống đạt được 80 phần, chia làm 3 cấp: (1) Hạ tầng: giá trị quan cốt lõi là niềm tin

mấu chốt mà mọi doanh nghiệp tin theo, gốc rễ của văn hóa doanh nghiệp. Đây là tiêu chuẩn đúng sai cao nhất của doanh nghiệp, quyết định cái gì đúng cái gì sai, cái gì có thể làm cái gì tuyệt đối không được làm. Có nhiều chỗ quản lý theo chế độ sẽ không thể đạt đến, mà cần phải dựa vào giá trị quan. (2) Trung tầng: phương pháp luận, là phương pháp chúng ta tư duy và giải quyết vấn đề chủ đạo của giá trị quan cốt lõi. (3) Cao tầng: nguyên tắc chiến thuật, một số biên giới và khuôn khổ mà chúng ta tổng kết. Về tổng thể, hình thành nên một phong cách và khí chất của thành viên doanh nghiệp. Giá trị quan cốt lõi là suối nguồn phấn đấu của đội ngũ, phương pháp luận và nguyên tắc chiến thuật trực tiếp nâng cao sức chiến đấu.

Sinh tồn quan trọng hay văn hóa quan trọng?

Nói đến văn hóa doanh nghiệp, nhiều người lập tức cho rằng chỉ doanh nghiệp lớn mới cần đến văn hóa. Áp lực sinh tồn của công ty khởi nghiệp quá lớn, điều quan tâm duy nhất hàng ngày là sinh tồn, tiêu thụ, cạnh tranh, hoặc tiết kiệm tiền, tăng ca, sa thải người... còn đâu thời gian để bàn đến những thứ xa xỉ như văn hóa doanh nghiệp chứ? Đợi sau khi công ty thoát khỏi khó khăn hoặc thành công rồi hãy nghĩ đến văn hóa doanh nghiệp.

Nhưng thực tế hoàn toàn trái ngược, càng là công ty nhỏ, công ty khởi nghiệp càng cần văn hóa doanh nghiệp, càng có áp lực sinh tồn, càng phải làm mạnh mẽ hóa văn hóa, tiến đến nâng cao sức chiến đấu, giải quyết tốt hơn vấn đề sinh tồn của chúng ta. Trong nhiều tình huống, khó khăn của bạn là vì viễn cảnh mà bạn hướng đến cũng như sứ mệnh mà bạn chọn lựa có vấn đề, văn hóa của bạn có vấn đề.

Văn hóa doanh nghiệp phải do nhà sáng lập đề xuất ngay từ ngày đầu khai sinh doanh nghiệp, trong quá trình doanh nghiệp phát triển phải tổng kết liên tục, lắng đọng, hoàn thiện, đây là một phần việc khi sáng lập doanh nghiệp.

Bạn đang dẫn dắt cả nhóm người đi đến một nơi xa, nơi xa ấy ở đâu? Sứ mệnh của chúng ta là gì? Giá trị quan của mọi người là gì? Chúng ta phải tư duy và giải quyết vấn đề như thế nào? Với tư cách là nhà sáng lập bạn cần trả lời những câu hỏi này, nếu không có câu trả lời rõ ràng, thì việc bạn dẫn dắt mọi người theo bạn khởi nghiệp là việc làm rất thiếu trách nhiệm.

Bạn phải đưa ra đáp án của những câu hỏi này, đây chính là văn hóa doanh nghiệp của bạn.

2. Văn hóa là cỗ máy tăng thêm bội số sức chiến đấu của doanh nghiệp!

Trên thực tế, càng là doanh nghiệp thành công thì văn hóa càng rõ nét. Điều này chứng tỏ văn hóa là suối nguồn hội tụ sức mạnh, là cỗ máy làm tăng sức chiến đấu của doanh nghiệp. Không có văn hóa sẽ không có sức chiến đấu, cũng không thể giữ được nhân tài.

Giá trị quan cốt lõi tạo nên sức hút của doanh nghiệp

Giá trị quan cốt lõi là tín điều của doanh nghiệp mà trong quá trình kinh doanh phải luôn kiên trì, nỗ lực khiến tập thể công nhân viên đều tin theo, một hệ thống quy chuẩn để giải quyết mâu thuẫn trong ngoài doanh nghiệp trong quá trình phát triển, là chủ trương cho thấy doanh nghiệp sinh tồn như thế nào. Nó bao hàm nội dung ở 4 mặt sau:

1. Nó là tiêu chuẩn phán đoán thiện ác.

2. Nó là sự công nhận chung của tập thể này với sự nghiệp và mục tiêu, nhất là công nhận mục tiêu theo đuổi và viễn cảnh hướng đến của doanh nghiệp.

3. Trên cơ sở của nhận thức chung sẽ hình thành thái độ theo đuổi với mục tiêu.

4. Hình thành một cảnh giới chung.

Trường hợp khiến tôi ấn tượng sâu sắc nhất chính là Legend Capital. Chu Lập Nam là bậc đàn anh mà tôi khâm phục, cũng là một trong ba thiếu soái của Legend Capital. Năm 2011 là năm thứ 10 Legend Capital thành lập, từ một công ty ban đầu không được xem trọng, bị đánh giá là "đất", "sâu", đến tuyên bố phải ngồi lên chiếc ghế đầu tiên của đầu tư mạo hiểm Trung Quốc, hơn nữa còn phải là người dẫn đầu nổi tiếng, con đường phát triển 10 năm của Legend Capital thật đáng ngưỡng mộ. Với tư cách là người đứng ngoài cuộc, có hai điều mà tôi thể nghiệm được sâu sắc nhất, một là giá trị quan của họ, hai là văn hóa "lật lại vấn đề" của họ, hai điều này có thể nói là suối nguồn của khả năng chiến đấu và sức mạnh chiều sâu của họ.

Trong giá trị quan của Legend Capital có một điều "giàu mà có đạo", đây là quan điểm do Chu Lập Nam đưa ra, Legend cũng theo đó làm. Vì điều này, Legend Capital chưa bao giờ đầu tư vào công ty game, tuy bỏ qua cơ hội kiếm tiền trong lĩnh vực này, nhưng Legend Capital qua bao năm phát triển, đã thành công tạo nên thương hiệu riêng của mình trong giới nghề nghiệp, người ta cho rằng Legend Capital là công ty đầu tư đề cao thành tín, đáng tin, làm việc theo chính nghĩa. Bạn của tôi, cũng là LP (cổ đông góp vốn hữu hạn) của Legend Capital, khi được hỏi vì sao chọn đầu tư vào Legend Capital đã nói: "Legend Capital có

lẽ không phải là quỹ đầu tư đem lại cho tôi lợi nhuận lớn nhất, nhưng nhìn vào 5 năm, 10 năm tới, giới đầu tư Trung Quốc nhất định sẽ có một vị trí trọng yếu dành cho Legend Capital. Tôi đầu tư lúc này, chính là vì sau 5 năm, 10 năm có thể tận mắt chứng kiến sự kiện ấy." Thực tế đã chứng minh đúng là như vậy.

Phương pháp luận nâng cao năng lực làm việc của chúng ta

Quá trình dẫn dắt đội ngũ là quá trình khiến đội ngũ nắm bắt được phương pháp luận, nuôi dưỡng hình thành nên thói quen sử dụng phương pháp luận này, doanh nghiệp phải kiên quyết quán triệt với phương pháp luận.

Phương pháp luận theo tôi hiểu là cách thức chúng ta tư duy và giải quyết vấn đề. Chúng ta yêu cầu mỗi cán bộ tuân thủ nghiêm túc phương pháp luận để tư duy và giải quyết vấn đề, nắm chắc phương pháp luận bạn có thể nâng cao khả năng làm việc. Việc nhấn mạnh phương pháp luận, có thể ngăn ngừa hiệu quả tính tùy tiện, tùy ý trong quá trình làm việc, bảo đảm cho chúng ta tư duy và giải quyết vấn đề trên một tiêu chuẩn cơ bản, tuy không thể bảo đảm có thể làm đến tốt nhất, nhưng có thể bảo đảm hợp quy cách.

Trong doanh nghiệp luôn có người thông minh, những người thông minh là vấn đề lớn nhất, vì họ luôn cho rằng họ đúng, luôn tự ý tìm hiểu và tưởng tượng những việc họ phải làm cũng như cách thức làm việc. Đương chúng ta có quyền phát huy năng lực của mình, nhưng với tổ chức, hậu quả của việc phát huy trí tuệ không theo chuẩn mực rất có thể sẽ phải trả giá đắt.

Cho nên, vấn đề đầu tiên cần nhấn mạnh trong công ty là phương pháp luận, đồng thời cần những quy định cứng.

Phàm là vấn đề mà phương pháp luận liên quan đều phải nghiêm túc chiếu theo phương pháp luận mà chấp hành.

Phương pháp luận của Lakala là: đầu tiên hỏi mục đích, tái suy luận vấn đề, đích thân làm mẫu, kịp thời lật lại vấn đề.

1. Đầu tiên hỏi mục đích: Trước khi làm việc gì đều phải hỏi mục đích, dùng mục đích đó để xác định có nên làm hay không. Nếu "hỏi mục đích trước tiên" thì chúng ta sẽ phát hiện việc đang tiến hành ít nhất có 50% là việc không nên làm. Có hai bước để "hỏi mục đích trước tiên" gồm: việc này chúng ta muốn kết quả gì? Nếu đạt được kết quả ấy, có ảnh hưởng gì đến sự thắng thua trên chiến trường chính của chúng ta hay không? Nếu không liên quan đến chiến trường chính, theo nguyên tắc phép trừ thì không nên làm.

2. Tái suy luận vấn đề: Trước khi xác định mục tiêu phải suy luận lại, để xác định mục tiêu này có khả thi hay không. Phàm là mục tiêu không thể suy luận ra trên sa bàn thì trong tác chiến chắc chắn không thể đạt được, phải phòng ngừa cấp trên đánh phủ đầu, phòng ngừa cấp dưới phóng vệ tinh. "Tái suy luận vấn đề" có 5 bước:

(1) Biểu đồ hiệu quả: cấp trên và cấp dưới cùng xác nhận cần đạt kết quả gì, phải rõ ràng và cụ thể.

(2) Giải phẫu trục ngang: Chia làm mấy bộ phận? Mỗi bộ phận tình trạng như thế nào?

(3) Phân chia trục dọc: Chia làm mấy giai đoạn kiến thiết?

(4) Mốc lộ trình: Thời gian nào đạt được thành quả trong giai đoạn nào?

(5) Phân phối tài nguyên: kiểm tra các nguồn tài nguyên mà quy hoạch cần liệu có đạt được hay không.

3. Đích thân làm mẫu: Trước khi mở rộng cần làm mẫu, để bảo đảm tính khả thi cũng như khả năng nhân rộng của phương án. Mọi sự mở rộng đều phải là quá trình nhân rộng bản mẫu, phương án mà thí điểm không thành công nếu đưa vào mở rộng đại trà thì đó là mối họa cực lớn.

4. Kịp thời lật lại vấn đề: Mục đích của lật lại vấn đề là tổng kết bài học kinh nghiệm, tổng kết quy luật, để tiện nâng cao trình độ của bản thân. Kịp thời lật lại vấn đề là cách thức cốt lõi của hiệu chỉnh chiến lược cũng như nâng cao trình độ thực thi dự án, lật lại vấn đề sau khi hoàn thành sự vụ là phương pháp học tập chủ yếu của đội ngũ. 4 bước của kịp thời "lật lại vấn đề" là:

(1) Kết quả mục tiêu: so sánh tình huống đạt được mục tiêu.

(2) Tái hiện tình cảnh: nhìn lại quá trình, đem quá trình chia thành mấy giai đoạn và tìm hiểu sâu hơn quá trình.

(3) Phân tích được mất: phân tích được mất của mỗi giai đoạn, đối với sự việc cũng như đối với con người.

(4) Tổng kết quy luật: tổng kết ra những thứ mang tính quy luật hoặc phương pháp thao tác của những hạng mục cùng loại, đưa vào hệ thống nguyên tắc chiến thực hoặc hệ thống tri thức của chúng ta, để nâng cao trình độ chiến thuật của đội ngũ.

Nguyên tắc chiến thuật nâng cao trình độ làm việc của chúng ta

Nguyên tắc chiến thuật là tổng kết xem làm gì và không làm gì trong nghiệp vụ và kinh doanh.

Nguyên tắc chiến thuật là nguyên tắc quyết sách nghiệp vụ mà chúng ta căn cứ vào tinh thần của giá trị quan cốt lõi cũng như quy luật nghiệp vụ tự thân để xác định, tức là "làm nghiệp vụ gì và không làm nghiệp vụ gì cũng như làm như thế nào" là nguyên tắc chỉ đạo chúng làm việc. Nguyên tắc chiến thuật cũng là kỷ luật chiến thuật, không có kỷ luật chiến thuật, đánh trận dựa vào vận may, dù có thắng cũng chỉ là ngẫu nhiên, còn thua là tất yếu, hơn nữa nếu thua, có thể sẽ thua rất thảm.

Dưới sự lãnh đạo của Liễu Truyền Chí, mỗi công ty trực thuộc Lenovo đều không ngừng tổng kết nguyên tắc chiến lược chiến thuật của mình. Chẳng hạn nguyên tắc chiến thuật của Legend Capital là: không nói chuyện thích hay không thích với dự án đầu tư, không có dự án nào không thể đầu tư, không lập sổ tay đầu tư. Nguyên tắc chiến thuật của Lenovo là: phải đánh trúng chứ không đánh mơ hồ, không phạm sai lầm trong cải cách, không làm sản phẩm gây hại môi trường, không kiếm tiền những dự án thiếu tính bền vững, không đứng núi này trông núi nọ, ăn thì lựa cơm gắp mắm, ăn trông nồi ngồi trông hướng.

3. Phải ra sức đẩy mạnh tuyên truyền văn hóa doanh nghiệp

Liễu Truyền Chí cho rằng quán triệt văn hóa doanh nghiệp, trước tiên ban quản lý phải thống nhất nhận thức, phải thống nhất giá trị quan cốt lõi và phương pháp luận trong mọi vấn đề. Thứ hai phải kết hợp với nghiệp vụ, đưa văn hóa doanh nghiệp dung hòa vào kinh doanh. Thứ ba là người lãnh đạo phải đi đầu làm gương, đây không chỉ là

phương pháp tốt nhất mà còn là phương pháp duy nhất để thuyết phục người khác.

Văn hóa doanh nghiệp phải ra sức đẩy mạnh khâu tuyên truyền và quán triệt, nếu không sẽ trở thành hình thức với những câu khẩu hiệu trên tường. Tôi cho rằng có 3 điểm tương đối quan trọng: (1) Đề xuất ra, (2) ngày ngày giảng giải, (3) tự mình dốc sức thi hành, thưởng phạt nghiêm minh.

Đề xuất ra: phải đề ra rõ ràng chính xác những giá trị quan cốt lõi, đồng thời phân tích lý giải ở góc độ dễ hiểu và thực hiện chúng. Lấy trường hợp Lakala làm ví dụ, mỗi điều giá trị quan cốt lõi đều được phân tích lý giải thành 4 phương diện, khi kiểm tra, mỗi phương diện là 25 phút, cho điểm riêng biệt.

Ngày ngày giảng giải: Giảng giải và ứng dụng. Nhà sáng lập phải lấy mình làm gương, yêu cầu cán bộ các cấp lấy giá trị quan làm tiêu chuẩn để xem xét và đánh giá vấn đề, thật sự ứng dụng giá trị quan vào trong công việc. Phải thường xuyên tuyên truyền, dán trong công ty, thể hiện trong văn bản của công ty.

Tự mình dốc sức thi hành: Hầu như lãnh đạo nào cũng sẽ gặp phải vấn đề kết nối và truyền đạt thông tin trong tổ chức, hơn nữa luôn xảy ra ở những vấn đề tốn công mất sức giải quyết mà vẫn không xong. Ví dụ, có một lãnh đạo có cống hiến rất lớn với doanh nghiệp, nhưng đại bộ phận nhân viên đều không biết. Trong tình huống này, khi thiết kế phương án chấp hành văn hóa, thứ phải giải quyết trước tiên là vấn đề kết nối và truyền dẫn thông tin của lãnh đạo doanh nghiệp.

Một số lãnh đạo chọn cách "mỗi tuần một thư", thực hiện việc kết nối truyền dẫn thông tin hiệu quả, nâng cao hiệu quả và năng suất của tổ chức. Nội dung kết nối có thể bao gồm những mặt sau, đồng thời phải đạt được hiệu quả tương ứng.

A. *Doanh nghiệp và lãnh đạo đang làm gì:* Phải để cho nội bộ doanh nghiệp biết lãnh đạo đang làm gì, như vậy nhân viên càng dễ phối hợp công việc với lãnh đạo.

B. *Doanh nghiệp và lãnh đạo đã làm gì:* Thành tựu đã đạt được có tác dụng rất lớn với niềm tin và sự kỳ vọng của nhân viên. Niềm tin của nhân viên càng mạnh, kỳ vọng càng cao, thì những khó khăn trong chấp hành văn hóa doanh nghiệp càng dễ được giải quyết.

C. *Doanh nghiệp và lãnh đạo làm thế nào:* Việc truyền dẫn thông tin không chỉ có lợi cho việc hình thành uy tín của lãnh đạo, thúc đẩy việc thực hiện văn hóa, mà quan trọng hơn là có lợi cho việc tạo lập thói quen văn hóa. Một khi thói quen văn hóa trở thành nhận thức chung của doanh nghiệp, năng suất của cả tổ chức sẽ được nâng lên rõ rệt.

D. *Tương lai phải làm gì cũng như hiệu quả mục tiêu:* khiến nhiều người mong muốn và biết được đồng hành với lãnh đạo doanh nghiệp như thế nào, để cùng nhau thực hiện mục tiêu phát triển của tổ chức.

Lời khuyên 23

Quản lý là một nghề chuyên nghiệp

Vấn đề thường thấy trong doanh nghiệp Trung Quốc là nhỏ mà chu toàn, tôi từng gặp nhiều công ty vừa khởi nghiệp nhưng cấp quản lý nhiều hơn cả nhân viên; lớn mà không mạnh, ngành nghề chính không rõ ràng, cho rằng

thành công một việc sẽ chẳng có gì là không thể, thực ra cây cầu thành công nào cũng là do người thành công tạo ra, còn cầu của những người khác đều không thể thông qua; giá trị quan của doanh nghiệp không rõ ràng, xem khích lệ vật chất là số một, xem nhẹ tư tưởng cá nhân, như thế không thể thực hiện được mục tiêu lâu dài. Đọc cuốn sách này tôi cảm nhận được rất nhiều, nhất là rút ra được triết lý quản lý doanh nghiệp của các bậc thầy về quản lý, đó là sự đúc kết những thất bại hay sai lầm mà họ trải qua trong thực tiễn.

Lý Xuyên KhoaTổng biên tập Tạp chí *Địa lý quốc gia Trung Quốc*

1. Quản lý là một môn khoa học

Quản lý là một môn khoa học phương pháp, mục đích học quản lý là nắm vững nguyên lý quản lý, đồng thời cùng với tình hình thực tế của bản thân để tạo ra phương pháp quản lý của riêng mình. Mỗi công ty đều có đặc điểm riêng của nó, rập khuôn máy móc phương pháp quản lý của người khác sẽ thất bại nặng nề.

Chẳng có ai sinh ra đã là nhà quản lý

Các công ty lớn trên thế giới khi thay CEO thường tuyển chọn người làm đa ngành, Louis V. Gerstner Jr. CEO vô cùng xuất sắc trong lịch sử IBM không phải xuất thân từ dân IT. Điều này thể hiện việc kinh doanh và quản lý của công ty là một môn khoa học, có quy luật phải tuân theo, có nguyên tắc phải tuân thủ, phải học tập mới có thể nắm vững được.

Tôi cho rằng phương pháp quản lý có liên quan đến 3 mục sau: (1) Ngành nghề, ngành nghề khác nhau có cách quản lý khác nhau, chế độ mà ngành chế tạo thực thi là trả lương theo sản phẩm, văn hóa đòi hỏi với nhân viên là văn hóa công binh, yêu cầu ai cũng phải tuân thủ nghiêm túc quy trình. (2) Giai đoạn phát triển của công ty, việc quản lý công ty ở các giai đoạn phát triển khác nhau sẽ có sự khác biệt rất lớn. (3) Văn hóa doanh nghiệp, phương pháp quản lý của các doanh nghiệp có văn hóa khác nhau không giống nhau.

Vấn đề khó nhất của khởi nghiệp là nhà sáng lập không hiểu quản lý

Vấn đề lớn nhất của khởi nghiệp là nhà sáng lập không hiểu quản lý. Khi mới đi làm tôi phát hiện những lý thuyết về quản lý học ở trường hoàn toàn khác thực tế, may thay tôi có bạn làm ở bộ phận quản lý của công ty Lenovo, hồi đó họ đang soạn thảo đại cương quản lý của Lenovo, tôi bèn nhờ người bạn này giúp tôi lén in thêm một bộ những văn kiện quản lý ấy, rồi tự mình hàng ngày nghiên cứu, mày mò tìm hiểu cái gì là “đầu vào”, cái gì là “quy trình”. Trong mười mấy năm sau đó, từ giám đốc bộ phận cho đến Tổng Giám đốc công ty rồi sáng lập công ty ở các loại hình khác nhau, bộ văn kiện quản lý ấy đã cho tôi rất nhiều gợi mở, còn tôi thì khoanh khoanh chấm chấm chi chít cả bộ tài liệu ấy.

Có nên mời chuyên gia hay người quản lý chuyên nghiệp đến quản lý công ty hay không? Với công ty lớn là có thể, chứ công ty thời kỳ khởi nghiệp thì không thể.

2. Cốt lõi của phương pháp quản lý là 3 yếu tố

Quản lý doanh nghiệp chung quy lại có 3 yếu tố: Lập ban quản lý, hoạch định chiến lược, dẫn dắt đội ngũ, ngay từ đầu toàn bộ công việc đều phải triển khai xoay quanh 3 yếu tố này. Dùng giá trị quan cốt lõi để lập ban quản lý, dùng nhận thức ngành nghề để hoạch định chiến lược, dùng văn hóa doanh nghiệp để dẫn dắt đội ngũ.

Lập ban quản lý, hoạch định chiến lược, dẫn dắt đội ngũ

Tôi cho rằng tổng kết tinh tế nhất với quản lý vẫn là 3 yếu tố: Lập ban quản lý, hoạch định chiến lược, dẫn dắt đội ngũ. Với doanh nghiệp nhất là doanh nghiệp khởi nghiệp mà nói, ba yếu tố này là thứ nhà sáng lập cần nắm vững nhất, nắm chắc ba yếu tố này, thì dù có làm gì đi nữa, doanh nghiệp cũng không xảy ra sai sót. Dù quản lý cụ thể tinh tế thế nào, khoa học thế nào, nếu ba yếu tố này không thực hiện tốt, doanh nghiệp sẽ liên tục xảy ra vấn đề.

3. Doanh nghiệp ở các giai đoạn khác nhau có cách quản lý không giống nhau

Nhà sáng lập cần học cách quản lý, doanh nghiệp ở các giai đoạn khác nhau vận dụng phương pháp quản lý khác nhau, cách quản lý giữa công ty lớn và công ty nhỏ cũng khác biệt, thậm chí còn tương phản với nhau. Nhà sáng lập phải tin vào phương hướng và phán đoán của mình, xây dựng đoàn kết đội ngũ, cùng nhau tiến lên theo hướng mà bản

thân đã chọn, phân công mỗi người phụ trách lĩnh vực của mình, thông qua quản lý con người để quản lý công việc.

Vấn đề quan trọng của công ty thời kỳ khởi nghiệp là nắm chắc nghiệp vụ

Công ty giai đoạn khởi nghiệp, nhiệm vụ cốt lõi là tìm phương hướng, tìm nghiệp vụ đột phá. Cấp lãnh đạo nào cũng không thể chỉ quản người mà không quản việc, nhất là quản lý cấp cao của doanh nghiệp, quản lý cấp cao nếu không hiểu nghiệp vụ và không tham gia vào nghiệp vụ tất yếu sẽ bị đào thải.

Kiêng kỵ nhất trong thời kỳ khởi nghiệp là công ty nhỏ làm lớn. Đặc biệt là quản lý cấp cao từng làm trong công ty lớn, vì khi khởi nghiệp họ thường thiết lập nhiều bộ phận và cương vị, vận hành công ty nhỏ theo tiêu chuẩn công ty lớn, điều này rất nguy hiểm, không chỉ làm tăng giá thành, mà còn làm giảm hiệu suất.

Trong giai đoạn khởi nghiệp công ty lớn phải làm việc nhỏ, bạn có thể tưởng tượng mình là một công ty lớn, cũng có thể theo đuổi việc xây dựng công ty lớn, nhưng bạn phải làm với tư cách công ty nhỏ.

6 lời khuyên quản lý dành cho công ty nhỏ

1. Hoạch định chiến lược theo phương thức tiếp cận, thực hiện chiến lược với tinh thần làm đến cùng. Không xác lập kế hoạch N năm lớn lao mà toàn diện, tập trung toàn bộ tài nguyên triển khai kinh doanh quanh điểm đột phá thị trường, đột phá mạnh nhất vào điểm này, mở rộng thành quả quanh điểm đột phá này, như thế là chiến lược. Khi chiến lược được xác định, sau khi bắt đầu thực thi phải kiên quyết, đừng nên vì một số thất bại hoặc phát hiện

thấy cảnh đẹp dọc đường mà thay đổi, phải căn cứ theo phương châm đã định để làm đến khi không thể làm được mới thôi.

2. Xung phong cùng tôi chứ không phải để tôi lên. Không bố trí lãnh đạo chỉ lo quản người không quản việc, Tổng Giám đốc phải trực tiếp kiêm nhiệm tổng chỉ huy, phó Tổng Giám đốc phải kiêm nhiệm giám đốc các bộ phận mấu chốt.

3. Chỉ làm quản lý quy phạm hóa ở mức độ thấp nhất, dùng thưởng phạt phân minh làm hạt nhân quản lý. Công ty nhỏ nếu cứ tốn tinh thần và sức lực quan tâm đến quy phạm trong quản lý, sẽ hạ thấp hiệu suất và làm tăng mạnh giá thành, hơn nữa còn giết chết sáng tạo.

4. Quân tinh nhuệ, cơ chế đơn giản, chỉ làm những việc có cống hiến cho mục tiêu trong năm, trả tiền bằng nửa người cho một người nhưng làm sao để anh ta làm việc bằng hai người. Làm phép trừ, chỉ có giảm bớt những việc không cần thiết mới khống chế được quy mô nhân viên, thà dùng một người tinh nhuệ, còn hơn dùng ba người mà chẳng được gì còn gây rối loạn.

5. Quản lý việc cũ cần tinh tế hóa chỉ tiêu, xác lập mục tiêu việc mới nên khuyến khích tinh thần dám mạo hiểm, làm việc với phương thức nhóm dự án, việc mới do người mới đảm trách, đừng nên tăng thêm lượng việc cho người cũ. Hầu hết mọi người không có khả năng xử lý cùng lúc nhiều mục tiêu, nhất là cùng lúc phụ trách hai việc khác nhau, hậu quả của việc đem việc mới vào việc cũ là việc cũ sẽ tăng thêm nhân sự cũng như hỗn loạn và hiệu suất thấp.

6. Làm mẫu trước sau đó mới mở rộng, làm mẫu đừng sợ chậm, mở rộng cần phải nhanh. Phương pháp tốt nhất mở rộng sản phẩm dịch vụ là thí điểm, ý tưởng khả thi không –

thử là biết ngay. Đừng lo lắng thí điểm sẽ làm mất thời cơ trên thị trường, làm tốt thí điểm có thể tránh được sai lầm, dao có bén mới chặt được cây.

Công ty lớn quản lý người

Người quản lý ở giai đoạn khởi nghiệp cần đích thân nắm nghiệp vụ, người quản lý sau khi mô hình nghiệp vụ đã định hình cần rút mình ra khỏi nghiệp vụ và sự vụ cụ thể, giành thời gian cho việc xây dựng đội ngũ cán bộ và suy nghĩ về chiến lược. Khiến mỗi vị trí dưới quyền đều do người xứng đáng đảm nhiệm, thông qua giải quyết vấn đề con người để giải quyết công việc. Tiếp xúc nhiều hơn với bên ngoài, thoát khỏi tầm cao hiện tại của doanh nghiệp để suy xét chiến lược, bảo đảm việc công ty đang làm là đúng.

Cốt lõi trong quản lý của công ty lớn là thông qua quản lý con người để quản lý công việc, về cơ bản người quản lý cần khắc chế xung động khiến bản thân phải đích thân nhúng tay vào công việc của cấp dưới, mà phải tập trung sự chú ý vào vấn đề dùng người, cần xem xét và xử lý mọi sự vụ từ góc độ người quản lý phân khúc công việc đó có hoàn thành nhiệm vụ hay không. Trách nhiệm của Tổng Giám đốc phải tìm được người thích hợp nhất, khiến từng bộ phận đều có được người phù hợp. Công việc không phân công người quản lý, không quy kết trách nhiệm cho một KPI liên quan về cơ bản sẽ không có kết quả thực chất.

Lãnh đạo càng mạnh mẽ càng có khuynh hướng đòi hỏi sự hoàn mỹ, luôn thích tự mình nhúng tay vào những lĩnh vực mà bản thân có sở trường nhất, đây là việc cực kỳ nguy hiểm. Trách nhiệm lớn nhất của người lãnh đạo là giữ hướng con tàu, đặt ra các quy tắc, đứng xa ngắm tranh mới có thể lãnh đạo công ty tốt.

Phân quyền quản lý

Jack Welch có một câu nói rất nổi tiếng: "Quản ít mà tốt" – tiền đề là trao quyền hiệu quả. Làm lãnh đạo mà không trao quyền là "chờ chết", không biết trao quyền là "tìm cái chết". Cốt lõi của trao quyền là: (1) Trao đúng người: trao quyền cho Triệu Quát, Mã Tốc thì kết quả tất yếu là bi kịch. Cấp dưới ai là tướng tài ai là soái tài cần phải phân biệt rạch ròi. (2) Trao đúng việc: không phải mọi việc đều có thể trao quyền. (3) Trao đúng cách: không được mình đá không được thì chuyền bóng cho người khác, kết quả của việc trao quyền với việc bản thân mình không hiểu nếu giao người khác đảm nhận sẽ càng khó hiểu hơn. Không nên chuyển khó khăn cho cấp dưới, nếu bạn không biết phải làm thế nào, cấp dưới càng không biết phải làm thế nào, kết quả của việc dịch chuyển khó khăn như vậy chỉ có thể tạo ra nhiều khó khăn hơn, đồng thời khiến khó khăn phát triển đến mức khó kiểm soát nổi.

Khi phân quyền phải chú ý không nên mở rộng biên độ phân quyền, tốt nhất là phân công một ngang một dọc. Mỗi thành viên trong ban phải phụ trách một việc thuộc hướng ngang và một việc thuộc hướng dọc. Như vậy mới có thể bảo đảm vừa có chuyên môn của mình – tuyến dọc, vừa giữ được tính toàn diện của bản thân – tuyến ngang.

Con người ta cùng lúc làm hai việc không cùng tính chất, cũng khó như cùng lúc bảo họ phải quay người về hai phía vậy. Cho nên, thành viên về nguyên tắc không thể cùng lúc phụ trách quá hai việc đối lập nhau về bản chất.

Việc mà mình không biết làm không được trao quyền, nếu làm có nghĩa là đang chạy trốn trách nhiệm, cũng là vô trách nhiệm. Trao quyền là việc ở cấp chiến thuật, cấp chiến lược cần phải tập quyền.

Trước khi trao quyền phải làm cho cấp dưới biết rõ về mục tiêu, sau khi trao quyền phải thường xuyên cùng thuộc cấp thậm chí là cùng cấp dưới của thuộc cấp đương đầu với thử thách, nghiên cứu làm thế nào để đạt được mục tiêu. Thử thách kiểm tra và thưởng phạt đúng lúc cũng như lật lại vấn đề rồi rút ra bài học rất quan trọng. Trước khi trao quyền cần phải tư duy, xem xét vấn đề sâu hơn, chỉ khi nào hiểu được cấp dưới của cấp dưới làm việc thế nào, mục tiêu được xác lập ra sao, bạn mới biết cấp dưới có thể hoàn thành mục tiêu hay không.

Kiến nghị dành cho việc trao quyền của lãnh đạo là: (1) Chỉ rõ mục tiêu, tiêu chuẩn cũng như phương pháp làm việc cụ thể không gọi là trao quyền. (2) Ngay khi cấp dưới xảy ra vấn đề, đừng nên nóng vội, quan trọng là hướng dẫn; để cấp dưới tự mình giải quyết. (3) Sau khi trao quyền đừng nên tin vào báo cáo của cấp dưới, phải thực hiện điều động quản lý, đến từng nơi để thị sát. (4) Chỉ cần trao quyền cần phải tin tưởng tuyệt đối, tránh việc kiểm tra máy móc.

Kim chỉ nam hành động khi được cấp trên trao quyền: (1) Suy nghĩ kỹ rồi mới nhận: không làm nổi thì đừng làm rối, nói được làm được. (2) Hỏi rõ rồi mới bắt đầu: trước hết hỏi mục đích, làm rõ ý đồ của lãnh đạo rồi hãy làm. (3) Có vấn đề phải kịp thời báo cáo: đừng để đến khi giao kết quả mới báo cáo cấp trên biết là chưa đạt được mục tiêu. (4) Dám chịu trách nhiệm: một khi được trao quyền, bạn có thể cầu viện chứ bạn không thể né tránh việc bạn là người chịu trách nhiệm cuối cùng.

Lời khuyên 24

Xây dựng ban quản lý là vấn đề hàng đầu của quản lý

Cuốn *36 lời khuyên dành cho người khởi nghiệp* của Đào Nhiên là tổng kết kinh nghiệm và bài học của anh ấy có được trong 20 năm tự mình khởi nghiệp cũng như đầu tư khởi nghiệp cùng bạn, cũng là tổng kết những tri thức quản lý kinh tế học được ở đại học và kinh nghiệm thực tế của bản thân, trong đó cũng dung hợp với sự lĩnh hội với văn hóa của Lenovo và ba yếu tố quản lý của Liễu Truyền Chí. Có nhiều người đúc kết quy luật khởi nghiệp, nhưng với tư cách là người tốt nghiệp khoa quản lý kinh tế của Đại học Bắc Đại, lại có nhiều lần khởi nghiệp thành công ở nhiều lĩnh vực, chắc chỉ có Đào Nhiên, cho nên cuốn sách này rất đáng để người khởi nghiệp nghiên cứu.

Chu Lập NamPhó Tổng Giám đốc Thường vụ Legend Holdings Ltd.

1. Một người giỏi ba người giúp

Ngay từ đầu phải tạo dựng cho mình một ban lãnh đạo giỏi. Doanh nghiệp muốn lãnh đạo phải dựa vào ban quản lý, có một ban lãnh đạo giỏi, mới có thể cùng hoạch định sách lược cùng nỗ lực thực hiện, đồng thời cũng có sự chế ước ngay từ đầu.

Lãnh đạo theo ban vô cùng cần thiết

Lãnh đạo theo ban tức là lãnh đạo tập thể, có hai nghĩa: một là tập thể tham gia quyết sách, hai là phân quyền. Không phải Tổng Giám đốc phụ trách ban hành lệnh cho cả công ty, mà phụ trách lãnh đạo ban chấp hành quy hoạch chiến lược và mục tiêu, ban chấp hành toàn quyền phụ trách chỉ huy bộ phận thuộc quyền. Không phải chờ Tổng Giám đốc ban hành chỉ thị, mà căn cứ vào ý đồ chiến lược

của công ty, ban chấp hành tự ra đề và tìm đáp án cho đến khi thu được kết quả.

Nghiệp vụ của công ty lớn rất phức tạp, vượt xa những gì mà một người có thể hiểu rõ và nắm bắt được, phải dựa vào ban quản lý để quản lý. Công ty càng lớn, sự ảnh hưởng của quyết sách với công ty càng lớn, tầm ảnh hưởng đến thị trường cũng rất lớn, với nhiều công ty hàng đầu của nhiều ngành nghề sự được mất thậm chí sẽ ảnh hưởng đến hàng ngàn hàng vạn người tiêu dùng. Lúc này, trí tuệ của một người không đủ để giải quyết, mà cần đến trí tuệ của ban lãnh đạo, nhằm bảo đảm khi quyết sách có được sự lắng nghe và cân nhắc rõ ràng ở mức cao nhất có thể. Lãnh đạo tập thể sẽ tránh được sự thiên lệch sai lầm trong quyết sách cá nhân. Việc nắm bắt thông tin, tri thức, suy nghĩ chu toán, thậm chí tâm thế cá nhân, đều ảnh hưởng đến quyết sách.

Ngoài ra cũng cần ban lãnh đạo để chế ước người quản lý, người quản lý dù thông minh cũng không thể chính xác mãi được. Nhất là người quản lý xuất thân từ thành công, vì lịch sử thành công của họ có uy tín tuyệt đối trong đội ngũ, không ai dám điều chỉnh quyết sách của những người đã thành công, nếu không có ban quản lý để chế ước, người nắm quyền quản lý khó tránh khỏi đi theo hướng bảo thủ cố chấp.

Sau khi công ty đã phát triển, người quản lý không thể hiểu được toàn bộ nghiệp vụ của công ty nữa, cho nên phải để các thành viên trong ban quản lý phân công nhau phụ trách, mỗi thành viên đều là người phụ trách cao nhất theo phương hướng đã định, chịu trách nhiệm với kết quả. Nhưng khi điều kiện chưa chín muồi, chẳng hạn thiếu

thành viên ban quản lý phù hợp, quy mô công ty còn nhỏ thì không nên mù quáng thực thi quản lý tập thể.

Hạt nhân của ban quản lý là người phụ trách

Cần lưu ý, lãnh đạo tập thể không phải là chế độ biểu quyết, không có công ty nào có thể dùng phương thức bỏ phiếu biểu quyết để kinh doanh.

Hạt nhân của ban quản lý là người phụ trách, ban quản lý có được thành lập hay không, sau khi thành lập có vận hành được thông suốt hay không, đều liên quan mật thiết với tố chất của người phụ trách quản lý.

Người phụ trách quản lý giỏi sẽ chủ động thiết lập ban quản lý của mình, bỏ đi quyền lực độc đoán chuyên quyền của mình. Phải chọn các thành viên khác như thế nào, nếu các thành viên khác không phù hợp tiêu chuẩn thì làm thế nào? Thành viên của ban quản lý phát huy vai trò như thế nào, phải kiểm tra ra sao với thành viên ban quản lý? Đây đều là những vấn đề mà người phụ trách phải nghĩ đến, cũng là trách nhiệm không thể tránh né của người phụ trách quản lý.

Phương thức làm việc của người phụ trách quản lý có 3 dạng: mang tính chỉ lệnh, mang tính chỉ đạo và mang tính tham dự. Trong tình huống tố chất của thành viên ban quản lý thấp hoặc năng lực không mạnh, quy mô doanh nghiệp lại nhỏ, có thể chọn phương thức mang tính chỉ lệnh để làm việc, theo lời Tổng Giám đốc. Đợi đến khi phát triển đến giai đoạn nhất định, Tổng Giám đốc như người chế bản, chỉ đưa ra phương hướng chung. Dùng phương thức như vậy sẽ không ngừng nâng cao tố chất nhân viên, cũng như sẽ khiến những người trẻ tuổi ưu tú liên tục xuất hiện.

Doanh nghiệp mới thành lập thường không tìm được ban quản lý phù hợp, lúc này đừng mù quáng chọn dùng hình thức lãnh đạo tập thể, trước hết phải tập trung sau mới dân chủ. Người phụ trách quản lý phải gánh vác trách nhiệm chính và công việc của một nhân tố chủ chốt, xác định được quy tắc phân phối cho cấp dưới chấp hành, dùng những quy tắc này để bồi dưỡng một số thành viên ban quản lý tiềm năng trong đội ngũ, đồng thời tích cực tìm thành viên ban quản lý phù hợp từ bên ngoài, từng bước thực hiện ban quản lý chỉ huy theo đà phát triển và hoàn thiện ban quản lý.

3 nguyên tắc phân công ban quản lý:

1. Cùng loại sự vụ do một người chịu trách nhiệm, sự việc mỗi người chịu trách nhiệm quản lý đều có trục ngang và trục dọc, vừa chuyên vừa toàn diện.

2. Biên độ quản lý của mỗi người không quá 8 người.

3. Người phụ trách quản lý không nên kiêm nhiệm trục dọc, để tránh bộ phận xảy ra tình trạng cái phụ lấn át cái chính, chiếm đoạt tài nguyên.

2. Xây dựng ban quản lý là vấn đề hàng đầu của quản lý

Khởi nguồn của mọi doanh nghiệp vĩ đại đều từ một mơ ước vĩ đại của nhà sáng lập. Nhưng sở dĩ mọi doanh nghiệp có thể thành công, nhất định là vì sau lưng nhà sáng lập có một ban lãnh đạo có sức chiến đấu, đoàn kết. Không có ban quản lý giỏi, định chiến lược và dẫn dắt đội ngũ đều là

những câu nói sáo rỗng, chứ đừng nói đến chuyện thành công của doanh nghiệp.

Tại sao Liễu Truyền Chí nói "lập ban quản lý, hoạch định chiến lược, dẫn dắt đội ngũ" mà không phải là "hoạch định chiến lược, lập ban quản lý, dẫn dắt đội ngũ", xếp việc lập ban quản lý lên vị trí hàng đầu há chẳng phải tùy theo người mà thiết lập sự vụ hay sao?

Đây chính là chỗ thâm sâu trong tư tưởng quản lý của Liễu Truyền Chí, sự khác biệt giữa phái học viện và phái thực tế, giữa lý luận và thực tiễn cũng là ở chỗ này. Trong logic thuần lý thuyết, "hoạch định chiến lược" phải đặt trước "lập ban quản lý", vì phải có sự vụ, phải có mục tiêu chiến lược, rồi mới tìm người để làm. Nhưng những ai từng làm doanh nghiệp đều biết, việc kinh doanh không phải là quá trình suy luận trong trạng thái tĩnh, không có sự thành công của công ty nào là thành quả được diễn dịch ra từng bước từng bước như công thức. Thị trường biến đổi, nhu cầu thay đổi, bất cứ công ty nào cũng không thể đặt ra chiến lược chính xác vĩnh viễn, sau đó tìm một giám đốc chuyên nghiệp đến thực hiện chiến lược ấy. Bất kể chiến lược dài hạn hay chiến lược trung hạn, đều cần căn cứ vào tình hình thị trường, cạnh tranh, tiến bộ kỹ thuật để điều chỉnh và xây dựng lại bất cứ lúc nào.

Liễu Truyền Chí đã bày tỏ rằng lập ban quản lý chắc chắn là việc hàng đầu của quản lý, không có ban quản lý đủ sức chiến đấu, thì định chiến lược và dẫn dắt đội ngũ chẳng qua chỉ là nói suông. Dù trong tình huống nào, sự đoàn kết của ban quản lý luôn là điều kiện hàng đầu của phát triển doanh nghiệp.

Cốt lõi của quản lý doanh nghiệp chính là lập ban quản lý, không chỉ là lập ban quản lý ở cấp cao nhất, mà phải lập ban quản lý ở cả các cấp độ khác. Nhà sáng lập trong quá trình tự thân trưởng thành, còn phải đem kinh nghiệm và năng lực truyền tải cho các thành viên chủ chốt, thành viên chủ chốt khi trở về lại đem những điều được tiếp nhận ấy truyền lại, từ đó nâng cao chất lượng đội ngũ của mình.

3. Lập ban quản lý như thế nào?

Lập ban quản lý là một quá trình dài hạn, hội tụ được thành viên ban quản lý phù hợp là bước đi đầu tiên, hình thành nên những hạt nhân, hình thành nên văn hóa chung là cực kỳ quan trọng, quan trọng hơn là xây dựng nên cơ chế làm việc của ban quản lý.

Thành viên ban quản lý cần những tố chất gì?

Liễu Truyền Chí luôn tin tưởng việc thực hiện mục tiêu trung hạn của Legend Holdings Ltd., là vì Legend Holdings Ltd. cũng như công ty con đã có một ban quản lý đủ mạnh, có đầy đủ 3 đặc điểm: (1) Xem công ty như gốc rễ sinh mạng mình. (2) Dồi dào kinh nghiệm, có khả năng chuyển sự thông minh thành trí tuệ. (3) Hỗ trợ và đoàn kết.

Dù hoạt động trong ngành nào, thành viên ban quản lý đều phải “đức tài gồm đủ, đức là trước hết”.

Cái gọi là đức, có 3 tiêu chuẩn: (1) Đặt lợi ích của doanh nghiệp ở vị trí hàng đầu. (2) Phải có tâm thế tạo lập sự nghiệp, xem doanh nghiệp như gốc rễ sinh mạng mình. (3) Phải có hoài bão.

Cái gọi là tài, cũng có 3 tiêu chuẩn khá quan trọng là: (1) Lập ý cao xa, mục tiêu kiên định. Chỉ như vậy mới có thể hiệu triệu đội ngũ đồng thời dẫn dắt đội ngũ kiên trì phấn đấu, đạt được mục tiêu. (2) Có trình độ chiến lược. (3) Năng lực học tập mạnh mẽ.

4 điểm chính trong lập ban quản lý

4 điểm trong lập ban quản lý:

Thứ nhất là phải chọn đúng người.

Chọn đúng thành viên ban quản lý rất quan trọng. Nếu thành viên ban quản lý không được lựa chọn phù hợp, không những sẽ gây nên sự suy yếu nội bộ, mà còn sẽ khiến cấp dưới không phục, hơn nữa nếu năng lực và phẩm chất của thành viên ban quản lý có vấn đề, sự tổn thất gây ra cho công ty sẽ càng lớn hơn.

Chọn người phải có tiêu chuẩn, không thể dựa vào cảm giác phù hợp thì vào làm không phù hợp thì ra đi. Doanh nghiệp khởi nghiệp, nhà sáng lập phải đích thân xác định văn hóa doanh nghiệp, nhất là giá trị quan, đây là cốt lõi việc chọn người của doanh nghiệp.

Tuyển người theo giá trị quan. Phải quan tâm "quan điểm" của người ta. Ban quản lý là tập thể phối hợp mật thiết, cùng nhau tác chiến, nếu các thành viên không tâm đầu ý hợp hoặc tính cách đối lập nghiêm trọng, thì chẳng thể trở thành cộng sự của nhau được.

Thà thiếu chứ không ẩu. Ban quản lý là hạt nhân lãnh đạo của công ty, mỗi thành viên ban quản lý vừa là người phụ trách cao nhất phương hướng mình được phân công, nhưng đồng thời cũng là người tham gia mỗi quyết sách của công ty, cho nên phải có cả đức lẫn tài. Nếu người không có đủ trình độ mà gia nhập ban quản lý, thì không

chỉ không phát huy được vai trò, mà còn gây nên tác dụng phụ rất lớn, thậm chí làm rối quyết sách của ban quản lý và người phụ trách quản lý.

Tuyệt đối tránh thực thi quản lý tập thể cứng nhắc khi mà chưa có thành viên ban quản lý phù hợp. Doanh nghiệp mới khởi nghiệp thì chủ doanh nghiệp cần chuyên quyền độc đáo, dần nâng cao tố chất ban quản lý, đổi mới thành viên ban quản lý, từng bước thực hiện việc chỉ huy theo tập thể.

Thứ hai là phải xác định được nhân tố hạt nhân.

Tại sao nhiều tập thể khởi nghiệp khi phát triển đến giai đoạn nhất định thì tan đàn xẻ nghé, còn người dẫn dắt tập thể ấy lại phải xây dựng một tập thể mới? Gốc rễ của vấn đề chính là vì ngay từ đầu văn hóa tập thể đã có vấn đề. Doanh nghiệp phát triển đến một giai đoạn nhất định, cần phải tạo dựng được người đóng vai trò hạt nhân, nhưng lúc đầu nên đề cao mọi người đều là anh em nên không chia lớn nhỏ, đến khi có người muốn làm anh cả rồi ra quy định, yêu cầu anh em phải tuân thủ những quy định ấy như các nhân viên khác, đương nhiên tâm lý của mọi người bắt đầu mất cân bằng, tranh chấp, trộn lẫn giữa các nhân tố tình cảm, lịch sử, công lao, rồi từ đó rơi vào sự rối loạn ngày càng dữ dội, cuối cùng chắc chắn sẽ có một số người chán nản thoái lui, và tập thể cũng từ đó tan rã.

Nếu ngay từ đầu đã tạo dựng nhân tố hạt nhân của ban quản lý, có thể tránh được một vài vấn đề.

Thứ ba là phải tạo dựng văn hóa.

Một đội ngũ nếu không có văn hóa của chính mình, sẽ chỉ có sức chiến đấu mà không có sức sống, một bầy sói không có chung giá trị quan, thì dù có hung hãn đến mấy cũng chẳng thể thoát ly khỏi cảnh giới tham sang phụ khó, chỉ có

thể cộng khổ nhưng không thể đồng cam, cuối cùng chẳng thể đi xa được.

Khi được hỏi làm thế nào để quán triệt văn hóa doanh nghiệp, Liễu Truyền Chí đã đề cập đến 3 phương diện, thứ nhất là thành viên ban quản lý phải thực sự tiếp nhận và tin tưởng vào giá trị quan cốt lõi của doanh nghiệp, thứ hai là ứng dụng văn hóa doanh nghiệp vào công việc, thứ ba là phải lấy mình làm gương. Dù là giá trị quan cốt lõi, phương pháp luận hay nguyên tắc chiến thuật, thành viên ban quản lý đều phải đồng thuận cao, đây là cơ sở để quán triệt văn hóa doanh nghiệp, đồng thời còn là cốt lõi của một ban quản lý giỏi.

Thứ tư là xây dựng cơ chế.

Mấu chốt trong cơ chế làm việc của ban quản lý là kết nối và quyết sách, nó quyết định trực tiếp đến hiệu suất và hiệu quả làm việc của ban quản lý. Người phụ trách ban quản lý phải đích thân xây dựng cơ chế làm việc phù hợp với phong cách của mình, có thể xây dựng được cơ chế giúp ban quản lý phát huy được sở trường của mỗi thành viên, tạo ra kết quả 1+1>2 hay không đều trông vào năng lực của người phụ trách.

Liễu Truyền Chí đặc biệt nhấn mạnh nội bộ ban quản lý phải cởi mở, mọi vấn đề cần trao đổi trên bàn làm việc, tuyệt đối không cho phép xuất hiện bè phái, nếu phát hiện thấy hiện tượng này nhất định phải chịu đau mà phá tan những khối ung nhọt ấy dù thiệt hại lợi ích kinh tế lớn đến mức nào.

Trong ban quản lý của doanh nghiệp không thể chuyện gì cũng thống nhất ý kiến, khi ý kiến có sự bất đồng cần phải học cách thỏa hiệp, không nên để ảnh hưởng đến tình đoàn kết của ban quản lý. Về mặt này tôi đã có bài học

xương máu, khởi nguồn của việc 7 nhà sáng lập của Hi-Tech Wealth Technology Development Co., Ltd. tan rã là vì đại cổ đông đã đem một dự án mà hội đồng quản trị phủ quyết làm thành dự án của riêng mình, sau đó xảy ra rất nhiều việc dẫn đến chúng tôi cho rằng công ty này thực tế không phải là công ty của mọi người, quy tắc của hội đồng quản trị không được tuân thủ bất cứ lúc nào như vậy thì còn ý nghĩa gì nữa?

Người phụ trách ban quản lý cần chú ý 3 vấn đề sau khi xây dựng ban quản lý:

1. *Tránh thiếu dân chủ*

Doanh nghiệp càng ưu tú thì uy tín và quyền lực của lãnh đạo doanh nghiệp càng cao, lúc này nếu hy vọng bản thân người lãnh đạo có thể tự kiểm soát được mình là điều khó. Người phụ trách ban quản lý cần chủ động xây dựng cơ chế ra quyết sách của ban quản lý, phát huy được vai trò kiểm soát của ban này, nếu không sẽ dễ xảy ra tình trạng thiếu dân chủ, độc tài của người lãnh đạo. Liễu Truyền Chí từng quy định, việc lớn của công ty phải thông qua bàn bạc, mỗi thành viên của ủy ban chấp hành đều phải biết.

Ban quản lý có bất đồng về những vấn đề trọng đại là chuyện bình thường, người phụ trách ban quản lý cần khéo kết nối để đạt được sự đồng thuận trong ban quản lý chứ không phải làm theo kiểu độc tài. Việc kết nối để hiểu biết lẫn nhau phải được tiến hành độc lập, lấy văn hóa doanh nghiệp làm cơ sở, theo "phương pháp luận", đây là phương pháp tư duy và giải quyết vấn đề; có bất đồng nghiêm trọng cần dựa theo "giá trị quan cốt lõi" để xác định, đây là tiêu chuẩn cao nhất. Sau khi đã định xong nguyên tắc, lại cần từng bước định ra nguyên tắc nhỏ hơn,

rồi bàn đến những vấn đề cụ thể mới có thể giải quyết được.

Người phụ trách ban quản lý khi dùng quyền phải thận trọng, khi có bất đồng với ý kiến của cấp dưới, nếu mình cũng không nắm vững việc này, còn cấp dưới lại nói có lý thì phải tôn trọng ý kiến của cấp dưới để ra quyết sách, sau đó hãy lật lại vấn đề.

Từng có một nữ doanh nhân nói về phương pháp làm việc là: tôi chưa hiểu mà anh đã hiểu thì cứ theo cách làm của anh, tôi chịu trách nhiệm; tôi hiểu còn anh chưa hiểu, hãy theo cách làm của tôi, tôi chịu trách nhiệm; tôi chưa hiểu và anh cũng vậy, thì theo cách nghĩ của anh mà làm, trách nhiệm vẫn do tôi chịu. Đây là một phương thức làm việc rất hay của lãnh đạo.

2. *Huy động toàn bộ tính tích cực của thành viên ban quản lý*

Liễu Truyền Chí cho rằng, chỉ khi huy động hết thái độ tích cực của thành viên ban lãnh đạo, mới có thể thúc đẩy doanh nghiệp phát triển. Về phương diện này tất cả quyết định đều ở người phụ trách ban lãnh đạo, người phụ trách phải quan tâm đến tính tích cực làm việc của thành viên ban quản lý mình giống như cách quan tâm đến trẻ nhỏ vậy.

Đầu tiên phải khiến thành viên ban quản lý hiểu mối quan hệ giữa anh ta và chiến cuộc, tạo cảm giác sứ mệnh và tự hào của thành viên ban quản lý. Thành viên ban quản lý phải được phân công, trao quyền phụ trách một hoặc một số nghiệp vụ nào đó, không nên dùng các thành viên trong ban quản lý như thư ký hay trợ lý của người phụ trách, chỉ có trao quyền mới có thể kích thích trách nhiệm của ban quản lý.

Tiếp đến phải làm cho từng thành viên ban quản lý đều được tham gia vào việc quyết sách, chứ không phải chấp hành quyết sách. Với những quyết sách do mình tham gia đề xuất, tự nhiên họ sẽ đầu tư tâm huyết để thực hiện nhiều hơn, sâu hơn. Kinh nghiệm của tôi là, cuộc họp quyết sách là cuộc họp nghiệm chứng của người lãnh đạo chứ không phải là cuộc họp để thảo luận tìm kiếm quyết sách, điều này rất quan trọng. Người lãnh đạo không thể vứt bỏ trách nhiệm quyết sách của bản thân, bất cứ tình huống nào cũng không được lấy cách nghĩ của người khác thay cho tư duy của mình, bản thân phải nghĩ thật kỹ trước từng quyết sách, nhưng khi hình thành quyết sách cần hướng dẫn tỉ mỉ với các thành viên ban quản lý để đưa ra dự án của mình, đây là kỹ năng lãnh đạo quan trọng, quyết sách có được trong quá trình như vậy sẽ nhận được sự ủng hộ cũng như thái độ thực thi nghiêm túc của các thành viên ban quản lý.

Cuối cùng phải cho phép thành viên ban quản lý phạm sai lầm, đưa ra kiến nghị cũng tức là có thể phạm sai lầm, quyết sách cho lĩnh vực mình quản lý cũng có thể phạm sai lầm, là chuyện bình thường và tất yếu. Người lãnh đạo không bao giờ được chỉ trích các thành viên trong ban quản lý của mình chỉ vì họ mắc sai lầm, cần phải khuyến khích họ sáng tạo cái mới đồng thời chịu trách nhiệm thay họ.

3. *Cơ chế điều chỉnh của ban quản lý*

Tuy tính ổn định của ban quản lý rất quan trọng, nhưng nếu thành viên ban quản lý không hoàn thành nhiệm vụ cũng cần phải điều chỉnh. Giải quyết vấn đề khó này cần chú ý hai điểm, một là những người nằm trong ban quản lý cần phải có cả đức lẫn tài, trong đó đức là chính. Điều này

rất quan trọng, vì nếu không bạn sẽ rất khó tình ngay lý thẳng mời người không hoàn thành nhiệm vụ ra khỏi ban quản lý. Đức của lãnh đạo cao cấp là phải lấy lợi ích doanh nghiệp làm lợi ích cao nhất. Hai là minh bạch cởi mở trong mọi vấn đề. Người lãnh đạo có ý kiến với thành viên ban quản lý, nhất định phải chỉ ra, nhưng cũng cần chú ý cách nói, tốt nhất là hai người đóng cửa lại trao đổi cởi mở và minh bạch, đây là chìa khóa đoàn kết và duy trì sự chính trực của ban quản lý.

Lời khuyên 25

Kiên trì chiến lược cũng quan trọng như hoạch định chiến lược

Điều quan trọng nhất trong tư duy chiến lược là phát hiện ra sở trường của tổ chức, thứ quyết định tầm cao thành tựu của tổ chức là sở trường chứ không phải sở đoản của bạn. Một khi xác định được phương hướng chiến lược thì không được dễ dàng thay đổi, kiên trì chiến lược còn quan trọng hơn cả định chiến lược. Nhất định phải chuyên tâm vào chuyện hoạch định chiến lược, phải quan tâm đến nó như tia laser vậy, liên tục đưa ra những sáng kiến nhỏ, tiến từng bước với từng việc nhỏ, kiên trì thực hiện sẽ thành việc lớn, có thể đạt đến số một thế giới.

Lý Thiện HữuGiáo sư kiêm nhiệm Trung Âu, chủ nhiệm Trung tâm Đầu tư và Khởi nghiệp, nhà sáng lập trang *ku6.com*

1. Ý nghĩa trọng đại của hoạch định chiến lược

Làm doanh nghiệp phải ngắm kỹ rồi mới đánh, phải biết rõ phương hướng, mục tiêu và cách đánh của mình, dù là giai đoạn đánh trong mông muội ở thời kỳ đầu khởi nghiệp, cũng cần phải biết hướng chính ở đâu. Mục đích của hoạch định chiến lược là bảo đảm doanh nghiệp đi trên hành trình chính xác, hoạch định chiến lược còn phải suy nghĩ rõ ràng ở phương diện chấp hành, như vậy mới có thể bảo đảm chúng ta đang ngắm kỹ rồi mới đánh.

Hoạch định chiến lược là hoạch định phương hướng, mục tiêu, phương pháp để bảo đảm đem toàn bộ tài nguyên của công ty tập trung vào việc cần làm để hoàn thành việc ấy.

Cốt lõi của hoạch định chiến lược là xác định cách đánh và nhân vật cầm quân, một mục tiêu nếu không có cách đánh khả thi có nghĩa đó là mục tiêu không thể hiện thực hóa, cách đánh không có nhân vật cầm quân thích hợp cũng không thể thực hiện được.

Hoạch định chiến lược là quá trình ngắm kỹ rồi mới đánh, không những phải xác định chúng ta làm gì, còn phải xác định chúng ta không làm gì. Công ty có "4 điều không làm": (1) Dự án không có người cầm quân phù hợp không làm. (2) Dự án không hạ quyết tâm làm đến cùng không làm. (3) Dự án không nắm được quyền chủ động không làm. (4) Dự án không thể nhân rộng không làm.

Hầu hết thành công là kết quả của quá trình quan sát nhận định kỹ càng rồi mới đánh, mục tiêu rõ ràng, cách

đánh rõ ràng, thực thi đạt yêu cầu, đánh sai húc bừa cũng có thể thành công nhưng xác suất cực thấp.

Một chiến lược chính xác, dù chỉ thực hiện 80% cũng sẽ thu được thắng lợi huy hoàng; một chiến lược sai lầm, thì dù thực hiện hoàn mỹ đến mấy vẫn sẽ thất bại.

2. Hoạch định chiến lược như thế nào?

Làm thế nào mới có thể đưa ra được chiến lược chính xác đây? Trước hết người cầm quân phải nhìn nhận nghiêm túc, phải biết rõ ràng rằng trước hết cần có chiến lược rồi mới hành động. Tiếp đó, phải để ban quản lý tham gia vào công việc hoạch định chiến lược. Cuối cùng, khi thực thi chiến lược phải không ngừng lật lại vấn đề và điều chỉnh chiến lược.

Hoạch định chiến lược là việc làm có phương pháp

Hoạch định chiến lược là phải xác định phương hướng, mục tiêu và cách đánh cốt lõi trong tiến trình phát triển của công ty trong tương lai, thông thường đều phải trải qua những quá trình từ trên xuống dưới, từ dưới lên trên. Đây là quá trình vén mây để thấy mặt trời cực kỳ gian nan và dai dẳng, quá trình ấy sẽ có nhiều cám dỗ, nhiều nghi ngờ chất vấn, nhiều chọn lựa, nhiều khả năng, người lãnh đạo làm thế nào để bảo đảm duy trì niềm tin là quan trọng nhất.

Nhiều công ty trước khi hoạch định chiến lược đều sẽ mở cuộc họp thảo luận thấu đáo mọi vấn đề, dù là lật lại quá khứ hay suy diễn tương lai đều phải bàn triệt để thấu suốt. Khi lật lại vấn đề không nên đi quá giới hạn, chỉ cần

tổng kết ra quy luật và bài học mới hy vọng tránh lặp lại vết xe đổ. Khi tính toán phải cặn kẽ, phải tính đến cả vấn đề thực thi, trên kế hoạch không chỉ ra được kết quả thì thực chiến chắc chắn không thể đạt được thành quả gì.

Cuộc họp chiến lược phải là cuộc họp để luận chứng chiến lược mà người lãnh đạo đã đưa ra, chứ không phải mọi người cùng vén mây tìm phương hướng. Xác định chiến lược là trách nhiệm mà người lãnh đạo không thể thoái thác, phải suy nghĩ thấu đáo vấn đề từ đầu đến cuối rồi mới đưa ra quyết sách.

Khi hoạch định chiến lược cần tránh đặt chiến lược quá cao xa, ai chẳng muốn xây dựng doanh nghiệp ngành càng phát triển, nhưng trước hết phải xem mình có ưu thế cạnh tranh hay không, nếu không có khả năng cạnh tranh khác biệt thì tỷ lệ thành công khi tiến vào thị trường sẽ rất thấp, chi bằng tìm một khâu mà mình có ưu thế nhất trong dây chuyền sản xuất, rồi tập trung toàn bộ binh lực để phát triển. Cơ hội mở rộng sẽ luôn có, cứ từ từ mà giải quyết từng bước.

Phương pháp 7 bước chiến lược của Lenovo

Bước thứ nhất: Xác định cái đích mong muốn.

Một người hay một doanh nghiệp cũng cần có đích muốn hướng tới, doanh nghiệp không có đích mong muốn sẽ chẳng có tiền đồ, một người không có đích mong muốn sẽ không thể có thành tựu. Khi đã xác định đích mong muốn, dù khó khăn thế nào đi nữa, cũng phải kiên trì. Cái đích mong muốn phải là thứ mà chúng ta hoàn toàn tin tưởng, chứ không phải khẩu hiệu viết trên tường, mà là mục tiêu mà chúng ta phải sẵn sàng bỏ ra một khoảng thời gian dài thậm chí nỗ lực mới đạt được.

Mỗi lần hoạch định chiến lược trung dài hạn, trước tiên đều phải xem xét đích mong muốn của mình là gì. Mục tiêu chiến lược phải phù hợp với đích mong muốn.

Bước thứ hai: Xác định mục tiêu chiến lược.

Mục tiêu trung dài hạn là chỉ tiêu có thể đo đếm được cụ thể, bao gồm chỉ tiêu tài chính như mức doanh thu, lợi nhuận, tỷ lệ thị phần, vị trí ngành nghề, lợi nhuận đầu tư của doanh nghiệp trong ba đến năm năm.

Xác định mục tiêu phải hợp lý sao cho để mọi người phải nỗ lực nhảy lên mới với tới, và mục tiêu sẽ đẩy bạn về phía nào.

Bước thứ ba: Xác định lộ trình chiến lược.

Lộ trình chiến lược là chỉ cách đánh của chúng ta. Cách đánh là một trong những chìa khóa xác định chiến lược, một mục tiêu không có cách đánh là mục tiêu không thể thực hiện, cốt lõi của việc ngắm kỹ rồi mới đánh là phải có cách đánh.

Ví dụ, Lakala trở thành người dẫn đầu ngành dịch vụ tài chính tiện lợi, trở thành công ty thanh toán điện tử tiên phong của Trung Quốc, trở thành công ty dịch vụ tài chính đem đến cho khách hàng trải nghiệm tuyệt vời, tạo nên giá trị tiêu dùng cho khách hàng là 3 mục đích mong muốn đạt được của chúng tôi.

Theo đó, đến năm 2012, số điểm mạng thanh toán phải đạt đến con số 10 vạn, số máy quét thẻ cá nhân phải đạt quy mô 1.000 vạn máy, máy POS dùng cho các nhà kinh doanh phải đạt quy mô 50 vạn chiếc, đây là mục tiêu trung hạn của chúng tôi.

Nhưng điểm mấu chốt là cần có cách đánh rõ ràng, phải biết làm thế nào mới thực hiện những mục tiêu kể trên, nếu không mục tiêu cũng chỉ là câu nói suông.

Bước thứ tư: Xác định nhân vật cầm quân.

Lộ trình chiến lược liên quan mật thiết đến con người, cách đánh dù tốt đến mấy nhưng nếu không có người chỉ huy thích hợp thực hiện vô nghĩa. Cho nên khi chúng ta suy nghĩ về lộ trình chiến lược cũng cần phải suy nghĩ xem đã có người cầm quân phù hợp hay chưa, nếu chưa thì phải xem xét lại lộ trình chiến lược có nên tiếp tục hay không.

Sai lầm mà người khởi nghiệp thường dễ phạm phải là mắc tâm lý ngại khó, cho rằng mình không thể tìm được người thích hợp nên chỉ có thể dùng người đang có để "chữa cháy", đây là việc làm cực kỳ nguy hiểm. Mỗi cấp quản lý đều cần xem việc tìm được cấp dưới phù hợp là nhiệm vụ hàng đầu, hậu quả của việc dùng cấp dưới không phù hợp là ngày càng có nhiều những "sai lầm" và "thất bại" mà thôi.

Bước thứ năm: Giải phẫu chiến thuật.

Người cầm quân phải tiến hành giải phẫu cách đánh, chia giai đoạn để thực hiện mục tiêu. Phía dưới cách đánh chung còn chia ra những cách đánh nhỏ để bảo đảm việc thực thi cách đánh chung, mỗi cách đánh lại chia thành từng giai đoạn, mốc lộ trình phải đạt được trong mỗi giai đoạn là gì. Tất cả những việc này đều phải tính toán trước khi làm, xem có khả thi hay không, cần những tiền đề nào. Nếu tính toán không ra kết quả chứng tỏ lộ trình chiến lược này là sai lầm, phải xem xét lại vấn đề ở bước trước đó, hãy tin rằng kết quả không thể tính toán ra được trên bàn tròn, trong thực chiến sẽ không thể đạt được.

Bước thứ sáu: Xác định cơ cấu và dự toán tổ chức.

Việc thực thi chiến lược cần cơ cấu tổ chức để bảo đảm, một khi chiến lược điều chỉnh thì cơ cấu tổ chức cũng phải điều chỉnh. Một cơ cấu tổ chức không hợp lý sẽ dẫn đến tổ chức hoạt động kém hiệu quả, đầy rẫy những sai sót, không thể đưa đến kết quả mong đợi.

Xây dựng dự toán không phải là việc của giám đốc tài chính càng không phải của bộ phận tài vụ, mà là việc của mọi bộ phận, như vậy dự toán mới khả thi.

Bước thứ bảy: Khuyến khích kiểm tra đánh giá và điều chỉnh.

Khuyến khích kiểm tra đánh giá là bộ phận cấu thành quan trọng trong hoạch định chiến lược, khi có được thắng lợi thì phải khuyến khích, quan trọng không phải khuyến khích bằng vật chất hay tinh thần, mà là khuyến khích đúng hay không mà thôi, muốn như vậy phải kiểm tra đánh giá để quyết định. Chiến lược mà không có cơ chế khuyến khích thích hợp sẽ chẳng khác nào đánh trận trên giấy. Mục tiêu chiến lược cần phối hợp với một seri cách đánh, một seri cách đánh lại phải phối hợp với một nhóm cầm quân. Cần xem trọng khuyến khích bằng vật chất, khuyến khích tinh thần không được xác lập trên nền tảng của khuyến khích vật chất là điều không tưởng.

Cuối cùng, hoạch định chiến lược không chỉ là phải xem xét các nhân tố trong thực hiện, mà còn cần lật lại vấn đề kịp thời, tiến hành điều chỉnh trong quá trình hành động, tránh sự khăng khăng cố chấp.

3. Quá trình thực thi chiến lược chính là quá trình kiên trì chiến lược

Kiên trì chiến lược cũng quan trọng như hoạch định chiến lược. Trong cuộc chiến trường kỳ kéo dài, có thể kiên trì chiến lược trước những hấp dẫn và thách thức trên con đường tiến lên hay không, chính là chìa khóa để quyết định doanh nghiệp đó có thể thành công hay không.

Liên tục lật lại vấn đề để điều chỉnh chiến lược

Liễu Truyền Chí có thói quen làm việc khiến tôi rất ấn tượng: mỗi lần tháp tùng ông ấy đi tham dự hoạt động hay cuộc họp nào đó, ông ấy đều giữ nhân viên bản địa ở nơi đó lại để hỏi han xung quanh vấn đề đã bàn bạc, đánh giá được mất, lắng nghe ý kiến, xử lý cặn kẽ những điểm quan trọng.

Một nhà quản lý giỏi, phải thường xuyên lật lại vấn đề mang tính chiến lược, đánh giá và điều chỉnh theo tình hình thực thi của chiến lược, cũng như cần lật lại vấn đề mang tính chiến thuật, thông qua quá trình ấy để tổng kết kinh nghiệm, tổng kết quy luật, nâng cao năng lực làm việc của bản thân và cấp dưới, khiến việc này trở thành một thói quen làm việc, nó là một phương thức học tập tốt nhất.

Doanh nghiệp phát triển theo dạng thức hình sin, trước mỗi lần đạt đến cao trào đều phải rà soát lại chiến lược và tái cấu trúc cơ cấu tổ chức, căn cứ vào quy hoạch chiến lược để cân nhắc việc sắp xếp bộ phận, sắp xếp cương vị, cũng như sắp xếp nhân viên.

Húc vào tường mới nghĩ đến điều chỉnh chiến lược

Một chiến lược trong quá trình thực thi không thể luôn thuận buồm xuôi gió, thường gặp nhất có hai tình huống,

thứ nhất là trên đường thực hiện nhận ra có nhiều điều thú vị mới. Lúc này chúng ta có thể vô tình hoặc hữu ý quên đi chiến lược đã định, rồi lao vào quá trình tìm kiếm phương hướng mới với niềm đam mê mới. Tình huống thứ hai là gặp phải những rào cản không vượt qua được, như thế chắc chắn chúng ta sẽ nghi ngờ chiến lược có chính xác hay không.

Nhiều người cho rằng điểm quyết định đến sự thành bại là tiết tấu, nắm bắt được thứ tự ưu tiên trước sau, nhanh chậm, chính phụ và nặng nhẹ. Thực ra trong quá trình tác chiến trường kỳ, kiên trì với chiến lược mới là chìa khóa của thắng lợi, quá trình thực thi chiến lược phải là quá trình kiên trì chiến lược. Người cầm quân phải dám kiên trì chiến lược, húc vào tường rồi mới quay đầu, dù sao chiến lược được quán triệt triệt để tốt hơn nhiều chiến lược bị thay đổi liên tục.

Điểm cốt lõi của kiên trì chiến lược là quyết tâm và phương pháp làm việc của người cầm quân. Người cầm quân phải cọi trọng việc tuyên truyền và quán triệt chiến lược, quản lý cấp cao phải chủ động học tập đồng thời diễn giải chiến lược thành những kế hoạch mà cấp dưới có thể chấp hành, quản lý cấp trung nên ít bàn đến chiến lược mà chú trọng hơn đến kiên trì thực thi.

Lời khuyên 26

Rèn nên một đội quân thép

Người Trung Quốc gọi khởi nghiệp là "sáng nghiệp", nghĩa gốc của chữ này là "nơi mũi dao chĩa vào, dùng lưỡi dao sắc nhọn để đâm". Hành động di chuyển lưỡi dao càng nhanh thì càng có lực. Dao trong lòng người khởi nghiệp

không phải dùng để đâm người khác, mà dùng để mổ xẻ bản thân!

Khúc Hướng ĐôngChủ tịch Công ty truyền thông văn hóa Beijing Exploring, Nguyên trưởng ban các chương trình *"Đối thoại", "Công chúng", "Kinh tế nửa giờ"*

1. Dẫn dắt một đội quân thép mới có thể đánh đâu thắng đó

Dẫn dắt một đội quân thép mới có thể đánh đâu thắng đó, người lãnh đạo muốn đánh thắng trận nhất định phải tin tưởng và dựa vào đội ngũ của mình.

Để công nhân viên "nhập môn"

Dẫn dắt đội ngũ tức là phải tập hợp những người có tính cách khác nhau thành đội ngũ cùng chung giá trị quan, thưởng phạt phân minh, tiến thoái có cơ chế, khiến quân lính thích đánh trận và biết đánh trận.

Sức chiến đấu của đội quân không phải do người thông minh nhất đội quân đó quyết định, mà do tính chính xác của chiến lược và sự đồng tâm hiệp lực của đội quân quyết định. Phải quan tâm nhất là "người thông minh", họ là phần tử nguy hiểm trong đội quân. Khi leo núi họ luôn muốn đi đường tắt, khi hưởng thụ họ luôn muốn ôm cây đợi thỏ, lúc nào họ cũng có thể bỏ trống vị trí đã định trước khiến đồng sự hụt hẫng. Người thông minh luôn cho rằng mình thông minh, cho nên trước khi quán triệt chỉ thị của lãnh đạo luôn có thói quen đánh giá đúng hay sai, không tìm hiểu ý đồ của lãnh đạo, thay vào đó ngấm ngầm để cao ý đồ của mình. Sự cống hiến của người thông minh với đội ngũ nằm ở hiệu ứng Catfish[6] do sức sáng tạo của

họ đem lại, nhưng Catfish chỉ có thể đứng bên cổ vũ chứ không thể đảm đương trách nhiệm của trụ cột chính.

Lenovo có một khóa học gọi là "nhập môn" với công nhân viên mới vào doanh nghiệp để công nhân viên mới hình thành tư tưởng và chuẩn mực hành vi thống nhất, tạo nên sức chiến đấu cơ bản.

Thắng trận chỉ có thể dựa vào đội ngũ của mình

Muốn đánh thắng trận không phải dựa vào một người mà phải dựa vào đội quân. Chẳng ai có thể dựa vào lính đánh thuê mà có được thắng lợi cuối cùng, rèn dựng một đội quân thép là tiền đề của thắng lợi trong kinh doanh.

Đừng ảo tưởng hòa thượng từ ngoài vào sẽ biết niệm kinh, vì họ không thể niệm kinh của bạn, doanh nghiệp do bạn sáng lập nên chỉ có bạn hiểu nó nhất, chỉ có đội ngũ của bạn là hiểu nó nhất. Không nên tốn quá nhiều tiền để liên minh với những người được gọi là chuyên gia, không nên buông tay trao quyền cho họ, đây là cách làm cực kỳ nguy hiểm.

Người thực sự hiểu được doanh nghiệp, có tình cảm với doanh nghiệp chính là đội ngũ của mình, phải tin tưởng vào đội ngũ của mình. Rõ ràng đội ngũ ấy đã đánh thắng nhiều trận giúp doanh nghiệp đến được ngày hôm nay, cũng phải tin họ có thể giúp doanh nghiệp đi đến ngày mai.

Tin tưởng và dựa vào đội ngũ của mình không có nghĩa là chồn chân bó gối, cũng không có nghĩa chúng ta không cần có thêm người mới gia nhập. Một tổ chức muốn phát triển phải liên tục thu nạp người mới, nhưng nhất định phải hiểu rõ người mới là bổ sung với đội ngũ chứ không phải thay thế, người mới gia nhập doanh nghiệp cần phải dung hòa được vào đội ngũ.

2. Chọn đúng người mới có thể dẫn quân giỏi

Nếu muốn biến đội ngũ thành đội quân thép, đầu tiên phải chọn đúng người, công nhân viên có tấm lòng trách nhiệm, cán bộ tầm trung phải có chí tiến thủ, quản lý cao cấp hạt nhân phải có hoài bão sự nghiệp.

Tiêu chuẩn dùng người

Liễu Truyền Chí cho rằng yêu cầu với nhân viên các cấp khác nhau phải khác nhau, nhân viên cần có trách nhiệm, cán bộ tầm trung phải có chí tiến thủ, quản lý cao cấp phải có hoài bão sự nghiệp, không đạt được những tiêu chuẩn này thì tuyệt đối không thể dùng.

Đừng nên yêu cầu nhân viên cơ sở có chí tiến thủ thậm chí hoài bão sự nghiệp, vì không có nó cũng chẳng sao. Với đa số người, công việc chỉ là một nghề mưu sinh, phải thừa nhận tiền đề này, và trên cơ sở tiền đề này thiết kế chế độ quản lý của doanh nghiệp.

Bạn học cùng đại học, về cơ bản thành tích đầu vào, giáo trình bốn năm học, thầy dạy như nhau, thành tích tương tự, đến khi tốt nghiệp mọi người cùng chạy trên một con đường, nhưng sau mấy năm làm việc sẽ bắt đầu thể hiện rõ, còn sau 10 năm sẽ thấy khác xa một trời một vực, nguyên nhân nằm ở đâu? Đương nhiên có yếu tố may mắn, nhưng gốc rễ là có trách nhiệm hay không, có chí tiến thủ và hoài bão sự nghiệp hay không thôi. Phàm người nào có chí tiến thủ, có tinh thần trách nhiệm sẽ phát triển tốt hơn những người không có, nếu có cả hoài bão sự nghiệp, thì phát triển càng tốt hơn.

Nếu không có ba tố chất này, sẽ chẳng thể thành công được. Nếu có ba tố chất này chắc chắn thành công, chỉ là thành công ở mức nào mà thôi.

Người như thế nào thì có tiềm lực?

Ba tiêu chuẩn chủ yếu để nhận biết nhân tài là: (1) Hoài bão sự nghiệp: họ cho rằng mình là đang gây dựng sự nghiệp chứ không phải đi làm công, quan tâm đến phát triển chứ không phải là tiền công, không có sự cân đo đong đếm chi li với thu nhập. (2) Có sức chịu đựng: Về cơ bản những ai dễ dàng bỏ cuộc về cơ bản khó thành công, chỉ những ai có thể chịu được thất bại, giỏi kiên trì đến cùng mới có thể thành công. (3) Giỏi tổng kết: có ngộ tính, thích học hỏi, thường xuyên tự xét lại mình, giỏi quan sát học tập sở trường của đồng sự, không vấp ngã hai lần ở cùng một chỗ.

Trong công ty, trên 80% vấn đề không phải vì năng lực không đủ mà là vì không gánh vác được trách nhiệm, 80% số người không chịu trách nhiệm là vì hiểu sai với "trách nhiệm". Chỉ thích nói lý do tìm cớ thoái thác, không nghiêm túc tìm hiểu ý đồ cấp trên, chuyện gì cũng xin được chỉ thị hoặc gặp vấn đề quan trọng không kịp thời báo cáo, đều là biểu hiện của việc không có tinh thần chịu trách nhiệm. Chịu trách nhiệm có nghĩa là thu được kết quả, hơn nữa thu được kết quả theo ý đồ kế hoạch ban đầu, nếu phát hiện không thu được kết quả nhất định phải báo cáo thật lên cấp trên ngay từ đầu.

4 bí quyết nhỏ trong việc "tìm đúng người":

1. Nhờ chuyên gia giới thiệu người cùng ngành.

2. Tin vào "quan điểm", đích thân gặp, đừng ngại 10 phút, giá trị quan không phải thứ nói ra, mà là thứ "nghe" ra,

người mà có biểu hiện khiến bạn không thoải mái về sau thường nảy sinh vấn đề.

3. Phải điều tra lý lịch, người không thành thực và không thực sự cầu thị thì không thể dùng.

4. Rộng cửa nhưng phải lọc nghiêm ngặt, nếu thời kỳ thử việc không thể tạo ra thành tích gì lớn thì một năm cũng chẳng làm được thành tích gì đột biến. Người có năng lực thì một cơ hội cũng đủ để tỏa sáng, còn người không có năng lực thì dù có bao nhiêu cơ hội cũng sẽ chẳng có thành tích gì.

3. Dẫn dắt đội ngũ như thế nào?

Rèn luyện một đội quân thép có 4 yếu tố: (1) Thiết lập cơ cấu tổ chức hiệu quả. (2) Xây dựng mô hình quản lý bảo đảm thưởng phạt nghiêm minh. (3) Tuyên truyền quán triệt văn hóa để hun đúc nên sức chiến đấu. (4) Thiết lập hệ thống bồi dưỡng để nâng cao sức chiến đấu.

Thiết lập một cơ cấu tổ chức hiệu quả

Cơ cấu tổ chức là tổ chức hệ thống cơ cấu ở các mặt như chức vụ, trách nhiệm, quyền lợi. Về bản chất đây là một hệ thống hợp tác và phân công nhằm thực hiện mục tiêu chiến lược. Cơ cấu tổ chức phải điều chỉnh theo sự điều chỉnh chiến lược của tổ chức.

Với doanh nghiệp mà nói, cơ cấu tổ chức có hai điểm mấu chốt: thiết lập bộ phận và hệ thống báo cáo.

Bộ phận cần căn cứ vào đặc điểm nghiệp vụ của công ty cũng như trọng tâm kinh doanh để sắp xếp, phải quan tâm 3 vấn đề. Thứ nhất phải hợp nhất các dự án cùng loại.

Những nghiệp vụ có cùng tính chất thì xếp vào một bộ phận quản lý, để đảm bảo tính chuyên nghiệp nghiệp vụ. Thứ hai là xác định rõ tính chất bộ phận. Bộ phận của công ty căn cứ theo tính chất có thể chia thành tiền sảnh, trung tâm và hậu cứ. Nếu chi tiết hơn nữa có thể chia thành bộ phận tiêu thụ, bộ phận thị trường, bộ phận hành chính, bộ phận kỹ thuật, bộ phận kinh doanh, chính tính chất của mỗi bộ phận khác nhau, nên nhu cầu nhân lực cũng khác nhau, KPI[7] trong đánh giá kiểm tra cũng khác nhau, phương pháp làm việc cũng không tương đồng, quan trọng là tính chất của từng bộ phận phải rõ ràng chính xác, KPI và phương pháp quản lý phải thống nhất với tính chất của bộ phận. Nếu đem KPI của bộ phận tiêu thụ thiết lập thành KPI của bộ phận hành chính, hoặc đem nhân lực của bộ phận thị trường đặt vào bộ phận tiêu thụ, kết quả sẽ chẳng bao giờ tốt được. Thứ ba là ưu tiên tiêu thụ. Tiêu thụ phải là bộ phận cốt lõi, sản phẩm tốt đến mấy đi nữa mà không thể tiêu thụ cũng vô dụng. Một công ty không có khả năng tiêu thụ hoặc không đạt được mục tiêu tiêu thụ, sẽ không thể sinh tồn.

Ngoài ra, hệ thống báo cáo cũng là vấn đề quan trọng trong cơ cấu tổ chức, ai báo cáo cho ai, ai thuộc quyền quản lý của ai, quyết định trực tiếp đến hiệu suất và hiệu quả của tổ chức.

Cơ cấu tổ chức cần căn cứ vào sự thay đổi chiến lược của công ty để điều chỉnh, cơ cấu không phù hợp sẽ dẫn đến trách nhiệm không rõ ràng, đùn đẩy lẫn nhau, hiệu suất suy giảm.

Ở những tổ chức khác nhau và từng trường hợp khác nhau chúng ta sẽ không đóng cùng một vai trò, phải luôn hiểu rõ vai trò của mình, điều này cực kỳ quan trọng. Có

khi bạn là người quyết sách, có việc bạn là người chấp hành, vai trò gì sẽ gánh trách nhiệm ấy. Khi làm người quyết sách cần đề cao sự can đảm và tư duy độc lập, khi là người chấp hành bạn phải đề cao khả năng quán triệt và thực thi.

Xây dựng mô hình quản lý

Một tổ chức cần phải xây dựng được mô hình quản lý riêng, để mọi thành viên trong đội ngũ tuân theo một mô hình quản lý chung thì đội ngũ ấy cần phải thưởng phạt rõ ràng, tiến thoái có trật tự.

Chẳng hạn, một chỉ thị nếu không có "thời điểm lúc nào, đạt được kết quả ra sao, người phụ trách là ai" thì sẽ không có kết quả. Nhiều chỉ thị kiểu như vậy tồn đọng thì tổ chức rối loạn và giảm hiệu suất. Nếu cùng lúc ban hành chỉ thị, có thể đưa ra bối cảnh, mục đích và một số chỉ thị tư duy, hiệu quả sẽ cao hơn rất nhiều.

Mô hình quản lý của Lakala là 4 bước:

Bước thứ nhất là thiết lập mục tiêu.

Nếu từ đầu không thiết lập mục tiêu rõ ràng, thì không thể bảo đảm đội ngũ sẽ nỗ lực đi theo phương hướng chính xác. Khi xác lập mục tiêu phải cân nhắc 4 nguyên tắc: (1) Tính hợp lý, để người ta đi hái đào trên cây chứ không phải hái sao trên trời. (2) Cân nhắc các biến số, để chừa đường lui cho mình, không thể được ăn cả ngả về không. (3) Cân nhắc người lãnh đạo và người phụ trách thực thi các chiến lược có hoàn thành được nhiệm vụ hay không. (4) Mục tiêu thiết lập được rồi phải kiên trì thực hiện, nói được làm được.

Thiết lập mục tiêu phải phù hợp nguyên tắc SMART: Specific (cụ thể), Measuable (có thể xác định,

đánh giá), Achievable (có thể đạt được qua nỗ lực), Realistic (có ý nghĩa hiện thực), Time-bond (có giới hạn thời gian).

Bước thứ hai là soạn thảo kế hoạch.

Phải tiến hành phân tích mổ xẻ, giải phẫu mục tiêu xem đâu là mục tiêu con quan trọng, thiết lập mốc của từng mục tiêu con phải đạt được, tức là lúc nào đến được đâu, ai phụ trách. Một người quản lý giỏi, nhãn quan không chỉ bao quát ở việc phải quan tâm đến kế hoạch của cấp dưới, cũng như mục tiêu mấu chốt mà còn phải quan tâm kế hoạch của cấp dưới của cấp dưới, để thuận tiện xác nhận tính khả thi. Quá trình soạn thảo kế hoạch là quá trình diễn giải, thông qua phân tích mổ xẻ mục tiêu và thiết lập hệ thống mốc mục tiêu chúng ta sẽ kiểm nghiệm được mục tiêu đặt ra có khả thi không, có xác lập được cách đánh hay không.

Bước thứ ba là tìm hiểu đánh giá.

Phải tìm hiểu đánh giá công việc cấp dưới theo tháng, quý, năm, đồng thời căn cứ vào kết quả để thưởng phạt. Một kế hoạch không có đánh giá và thưởng phạt thì về cơ bản chỉ có thể dựa vào tính tự giác của cấp dưới, cho nên không thể kỳ vọng.

Bước thứ tư là hiểu rõ quy phạm.

Người quản lý cần có năng lực, tức là không ngừng tổng kết quy luật công việc mình quản lý, đúc kết nguyên tắc chiến thuật, công bố, tuyên truyền quán triệt với hình thức thành văn hoặc quy trình, chỉ khi chúng ta xác định được quy phạm cho một việc nào đó, mới có thể bảo đảm việc ấy trong bất cứ lúc nào, ở đâu hay ai thực thi cũng đều có thể đạt được đến 80% yêu cầu. Nâng cao năng lực làm việc của

chúng ta là năng lực "viết thực đơn" mà Liễu Truyền Chí nói đến.

Tuyên truyền quán triệt văn hóa

Giá trị quan cốt lõi quyết định sức hút của doanh nghiệp, một đội ngũ có giá trị quan tương đồng là đội ngũ có sức chiến đấu mạnh nhất. Doanh nghiệp không từ thủ đoạn để kiếm tiền có thể thị uy được một thời gian, nhưng chạy đường trường thì không thể nào vượt qua được những doanh nghiệp kiên trì giá trị quan.

Phương pháp luận sẽ nâng cao năng lực làm việc, tuyên truyền phương pháp luận là phương pháp duy nhất giúp 80% người trong 80% tình huống làm được đến 80% yêu cầu.

Bất cứ tổ chức nào, nếu có thể thường xuyên tổng kết ra nguyên tắc chiến thuật, sức chiến đấu sẽ tăng lên liên tục. Đúc rút nguyên tắc chiến thuật là việc mà người chỉ huy phải suy xét, đội quân một khi đã xác lập nguyên tắc chiến thuật, kết hợp với phương pháp luận và giá trị quan cốt lõi sẽ hình thành nên văn hóa đội ngũ vô cùng mạnh mẽ.

Thiết lập hệ thống bồi dưỡng

Để đội ngũ không ngừng tiến bộ, cách duy nhất là xây dựng đội ngũ thành tổ chức học tập, lập tức bắt tay vào huấn luyện bồi dưỡng, và phải tiến hành liên tục.

Biết học tập và hiểu học tập là năng lực mạnh nhất của con người. Cách duy nhất để giúp chúng ta không lạc hậu so với người khác là học, cách duy nhất để giúp chúng ta vượt qua người khác là nỗ lực học tập hơn họ.

Giá trị của một người trong tổ chức được đánh giá bằng khả năng không thể thay thế của người đó, khả năng không thể thay thế càng cao, giá trị của bạn càng lớn. Cho nên,

không ngừng tìm tòi nghiên cứu để làm công việc của mình tốt hơn người khác, bạn chính là người không thể thay thế trong các đồng sự. Không ngừng học tập, để đạt được những vị trí ở cấp cao hơn, bạn chính là người không thể thay thế trong công ty.

Người hiểu việc học tập nhất phải xem việc học như một cách sống.

Không ai có thể biết trước được mình sẽ đi con đường nào trong đời, càng không thể biết trước sẽ gặp những gì và những ai trên con đường ấy, cho nên chúng ta phải chuẩn bị tâm lý tốt đồng thời năng lực tự xét lại vấn đề. Đây là hai nhân tố cuối cùng quyết định đến cuộc đời của mỗi người chúng ta, cũng là điểm khởi đầu để từng người thông qua nỗ lực của bản thân mà thay đổi vận mệnh của mình.

Luôn luôn tư duy, xét lại mọi việc, đừng để vấp ngã hai lần tại cùng một điểm. Cùng với việc đội ngũ xem xét lại mọi việc để đúc rút kinh nghiệm và bài học, nhớ lại và phân tích lúc đầu mình đã tư duy ra sao, quyết sách thế nào, từng bước thành công hay thất bại như thế nào, là cách thức học tốt nhất.

Phần 7: 5 vấn đề về nghiệp vụ

Lời khuyên 27

Khuyến khích bằng vật chất là nhất

Có nhiều doanh nhân thích khuyến khích theo kiểu bao lì xì. Thậm chí tôi từng nghe có câu chuyện thế này: một doanh nhân kinh doanh nhà hàng, cứ khi tổng kết cuối năm, trên bàn họp lại chất đầy từng bó từng bó tiền mặt, mỗi giám đốc sau khi bước vào báo cáo, ông chủ sẽ dúi trực tiếp một xấp tiền hoặc dày hoặc mỏng qua phía giám đốc đó, xem như là khoản tiền thưởng cả năm. Cách làm này tuy rất gây kích thích về thị giác, nhưng thực ra lại thiếu sự tôn trọng đối với vị giám đốc được nhận tiền thưởng kia. Đúng như cuốn sách này đã viết, cách khích lệ hay phải là cách mà có căn cứ đánh giá đáng tin cậy, tương đối khách quan. Tất nhiên, trong tình huống này, quản lý chủ động tích cực và kết nối những căn cứ đánh giá ấy cũng vô cùng quan trọng.

Vương NhiễmCEO kiêm nhà sáng lập Công ty China eCapital

1. Ai cũng cần được khích lệ, thích được khích lệ

Khích lệ cần phải "luận công ban thưởng", cần công bằng, công chính. Khích lệ nếu vận dụng thỏa đáng có thể tạo nên một thứ tinh thần hướng thượng tích cực, làm khởi phát hiệu quả ý thức sáng tạo và tinh thần nghiên cứu phát triển trong tâm thế của người làm chủ, thật sự phát huy

được tác dụng "cổ vũ". Nếu không vận dụng thỏa đáng, mà chỉ quan tâm đến lợi ích liên quan đến người ta, chắc chắn sẽ dẫn đến hiệu ứng ly tâm, khiến nhiều người tỏ ra bất mãn dẫn đến làm việc tiêu cực biếng nhác.

Tăng cường khích lệ, hạn chế trừng phạt

Ai cũng cần được khích lệ, bao gồm cả bản thân người quản lý. Nhất là với những người đã "kháng chiến" trường kỳ, tất yếu sẽ rơi vào trạng thái mệt mỏi, nên càng cần phải được khích lệ, hơn nữa phương pháp khích lệ cần có sự thay đổi kiểu cách.

Thái Văn Thắng từng viết, từ nhỏ anh ta đã biết khích lệ bản thân. Mỗi khi bản thân có sự tiến bộ, anh ta sẽ mua cho mình chút đồ gì đó để khích lệ chính mình, thực sự tôi cũng có thói quen này.

Khích lệ là phương pháp huy động tính tích cực làm việc của nhân viên, cũng là cách tưởng thưởng thỏa đáng với những gì nhân viên đã bỏ ra và đạt được, thể hiện triết lý: để công nhân viên chia sẻ thành quả trưởng thành của doanh nghiệp vì nhân viên là người sáng tạo nên sự trưởng thành ấy

Khích lệ nghiệp vụ, trừng phạt khi vi phạm quy định. Công ty khởi nghiệp cần lấy khích lệ làm chính. Càng quản lý cấp cao, càng phải dùng khích lệ là chính.

Công ty cần phải xây dựng một chế độ khích lệ

Quản lý giỏi cần phải biết dự phòng để ngăn chặn sức chiến đấu của cấp dưới xảy ra vấn đề, phải không ngừng thiết lập mục tiêu cao hơn để cấp dưới theo đuổi, không được để cấp dưới cảm thấy sân khấu quá nhỏ quá thiếu

không gian phát triển. Nếu để cấp dưới tìm đến mình rồi nói rằng muốn thôi việc, đó chính là thất bại của người quản lý. Bạn phải luôn sẵn sàng thực thi các biện pháp để làm tiêu tan ý định rời bỏ công ty của cấp dưới ngay trước khi ý định đó thành hiện thực. Người quản lý cần xây dựng một chế độ khích lệ có sức thuyết phục và rõ ràng cho công ty, đội ngũ không có cơ chế khích lệ là một đội ngũ không có khát vọng, lâu dần sẽ rơi vào tình trạng tầm thường hóa và hoạt động hiệu suất thấp.

2. Ba sai lầm lớn trong việc khích lệ

Hiệu quả của khích lệ có quan hệ mật thiết với phương thức khích lệ, phương thức khích lệ sai sẽ gây phản tác dụng. Tuy khích lệ bằng vật chất là phương thức đơn giản nhất, hiệu quả trực tiếp nhất, nhưng một doanh nghiệp có văn hóa chỉ xem trọng tiền bạc thì hại nhiều hơn lợi cho việc xây dựng tập thể doanh nghiệp ấy.

Sai lầm thứ nhất: Chỉ chú trọng khích lệ bằng vật chất

Khích lệ bằng vật chất là phương thức đơn giản và hiệu quả trực tiếp nhất, nhưng kết quả của việc tất cả đều vì tiền là tập thể chắc chắn sẽ đòi hỏi vật chất ngày càng cao, đến ngày công ty chịu không nỗi nữa mới thôi. Khi công ty không thể thỏa mãn nhu cầu vật chất của tập thể, sức chiến đấu thậm chí là tính ổn định của tập thể sẽ xảy ra vấn đề. Một công ty không có giá trị quan cốt lõi, chỉ đặt nặng khích lệ bằng vật chất thì không có sức chiến đấu bền bỉ và sức hút nhân tài, khi doanh nghiệp khác đưa ra mức đãi

ngộ vật chất cao hơn, tập thể ấy sẽ quay nòng súng chĩa thẳng vào bạn.

Để nhân viên cùng chia sẻ lợi ích từ việc trưởng thành của công ty và khích lệ vật chất để dẫn hướng tập thể là hai việc hoàn toàn khác nhau, một bên xem tiền thưởng là kết quả, còn một bên xem tiền thưởng là tiền đề. Mọi người đều muốn cuộc sống tốt hơn, thông qua sự lao động của bản thân để đổi lấy thành quả tương ứng là điều cần thiết, nhưng nếu doanh nghiệp chỉ chú trọng khích lệ bằng vật chất, cho rằng "tiền" là cách khích lệ vạn năng và duy nhất thì không đúng.

Sai lầm thứ hai: Thưởng bằng quan tước

Theo cách thưởng này, doanh nghiệp vì để khích lệ tính tích cực và sáng tạo của nhân viên, đều phải nghĩ cách đem toàn bộ nhân tài của công ty vào con đường thăng quan tiến chức. Điều đáng tiếc là, hoàn toàn không có chuyện ai cũng có đủ tài năng để làm quản lý, cũng không phải ai cũng có mong muốn quản lý, kiểm soát người khác. Hậu quả của phương pháp khích lệ này thường là cứ thừa một quan chức tầm thường, lại thiếu một nhà khoa học hoặc một doanh nhân tài hoa.

Sai lầm thứ ba: Phân chia kiểu giang hồ

Vấn đề thường gặp nhất trong việc khích lệ ở công ty khởi nghiệp có hai dạng, một là ban đầu tập thể có sĩ khí rất hăng, tràn ngập hơi hướng giang hồ, có phúc cùng hưởng có nạn cùng chia, mọi người không phân biệt cao thấp, có dự án thì cùng nhau xông lên, không nói chuyện tiền bạc, không nói chuyện bất đồng. Hai là uy tín của lãnh đạo tăng cao, cảm giác "ông chủ" rất đậm đặc, mọi người cho rằng chỉ cần làm tốt, tạo được thành tích, ông chủ sẽ báo đáp xứng đáng cho họ.

Đây là hai phương thức thường gặp nhưng không phải là phương thức tốt nhất, cũng chẳng thể lâu dài. Cách mạng không thể dựa vào tính tự giác, kết quả cách mạng dựa vào tính tự giác là thứ không thể kiểm soát được, cho nên phải xây dựng nên cơ chế khích lệ quy phạm sớm nhất có thể.

3. Sử dụng phương pháp khích lệ chính xác

3 nguyên tắc chính của khích lệ

Phương pháp khích lệ tương đối phổ biến là: ở cương vị thấp khích lệ bằng tiền mặt, cương vị tầm trung khích lệ bằng tiền mặt + quyền sở hữu cổ phần tương lai, cương vị cao cấp khích lệ bằng quyền sở hữu cổ phần tương lai. Đồng thời có thể cho người được khích lệ một quyền lựa chọn – tức là chọn tiền mặt nhiều còn quyền sở hữu cổ phần ít? Hay ngược lại?

1. *Công bằng là nguyên tắc đầu tiên của khích lệ.*

Điều quan trọng nhất trong khích lệ là phải tương đối công bằng, có công không thưởng, có tội không phạt thì đó là chuyện tệ hại nhất. Nhân viên không phải làm việc trong môi trường chân không, họ sẽ luôn so sánh. Vì thế, người quản lý khi thiết kế hệ thống lương thưởng, cần phải có sự đánh giá công bằng trong mức lương trên các mặt như kinh nghiệm, năng lực, mức độ nỗ lực của công nhân viên. Chỉ có cơ chế khích lệ công bằng mới có thể kích thích sự nhiệt tình làm việc của nhân viên.

Cần tuyệt đối tránh chủ nghĩa cào bằng, không làm tốt hay làm tốt đều như nhau, làm hay không làm cũng vậy, người người đều có thưởng, ai ai cũng được lì xì, càng không được xem tiền thưởng như là khoản mua chuộc hoặc sợi dây ràng buộc để kéo bè kết đảng, nếu không thì không những không đạt được hiệu quả của việc khích lệ,

mà còn tác động tiêu cực đến tính tích cực và tính sáng tạo của nhân viên.

2. *Không được chọn khích lệ theo kiểu bao lì xì.*

Phương thức khích lệ theo kiểu bao lì xì rất được các ông chủ Hồng Kông lựa chọn, gặp dịp năm mới, cuối năm, công ty kỷ niệm ngày thành lập thậm chí là mừng có con trai, các ông chủ thường phát tiền cho cấp dưới theo kiểu thăm hỏi riêng. Giữa những người được tiền thưởng không biết ai nhận được bao nhiêu, bản thân họ cũng không biết khi nào sẽ lại được thưởng và thưởng bao nhiêu. Cốt lõi của việc khích lệ kiểu bao lì xì là cho rằng nhân viên là người phụ thuộc của mình, là một kiểu ban phát, cách này không đạt được hiểu quả khích lệ, chỉ có thể đạt được hiệu quả vui mừng mà thôi.

Khích lệ cần theo những tiêu chuẩn có thể dự kiến trước, có thể tính toán, hay nói cách khác, có tiêu chuẩn rõ ràng đồng thời minh bạch trước khi thưởng. Như vậy mới hy vọng đạt được hiệu quả khích lệ. Đừng nên để cấp dưới có cảm giác được bố thí, phải để cấp dưới có thể đoán được khoản khích lệ vật chất và tinh thần mà anh ta có khả năng nhận được.

3. *Khích lệ cần có sự kết hợp đánh giá theo những mục tiêu nghiêm túc.*

Tiền đề của khích lệ là đánh giá, tiền đề của đánh giá là mục tiêu. Khích lệ cần phải kết hợp với việc đánh giá nghiêm túc, nếu không sẽ loạn khích lệ, mà đã loạn khích lệ thì thà đừng có còn hơn.

Tiền đề của đánh giá là thiết lập mục tiêu phải rõ ràng. Tình huống mà chúng ta thường gặp phải là, đến khi cần thưởng phạt mới phát hiện ra trước đó chưa có mục tiêu rõ ràng, sự hiểu biết của người đánh giá và người được

đánh giá về mục tiêu là không thống nhất, một người cho rằng chưa đạt được mục tiêu, còn một người cho rằng bản thân đã làm rất xuất sắc.

4 nguyên tắc khích lệ đạt hiệu quả cao

1. *Khích lệ vật chất kết hợp với khích lệ tinh thần*.

Làm cho nhân viên sống tốt hơn, khiến những người đi theo bạn không ngừng trưởng thành và thu hoạch được thành quả là trách nhiệm của bạn. Nhưng trách nhiệm hàng đầu của bạn là tạo ra một đội ngũ có sức chiến đấu, dẫn dắt họ đi đến thắng lợi, dùng thắng lợi đó để trả lời cho bộ phận theo bạn đến cùng và bộ phận chưa theo bạn đến cùng, để những người ở lại thành công hơn những người ra đi.

Khích lệ bằng vật chất là nền tảng. Trong văn hóa doanh nghiệp của Lakala có một mục là chia sẻ, chúng tôi cho rằng nhân viên cần được chia sẻ thành quả phát triển của doanh nghiệp, theo đà phát triển của doanh nghiệp, thu nhập của công nhân viên cũng cần phải tăng trưởng theo. Một công ty vĩ đại, mức sống của công nhân viên công ty ấy cũng phải tương xứng.

Nhưng không chỉ nên chú trọng vào khích lệ bằng vật chất mà còn phải bổ sung thêm khích lệ tinh thần, bao gồm trao quyền cho nhân viên, ghi nhận thành tích hiệu quả công việc, có chế độ thăng tiến công bằng, công khai, tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp, thực hiện chế độ thời gian làm việc có tính đàn hồi đa dạng linh hoạt cũng như con đường phát triển nghề nghiệp và mức sống phù hợp với đặc điểm của từng người.

Khích lệ tinh thần là việc làm đi sâu vào chi tiết, phức tạp đa dạng, ứng dụng rộng rãi, ảnh hưởng sâu xa, nó là phương thức hiệu quả mà người quản lý dùng phương

pháp giáo dục tư tưởng để dẫn lối tinh thần doanh nghiệp, điều động tính tích cực, tính chủ động và tính sáng tạo của nhân viên.

2. *Kết hợp giữa khích lệ hiện tại và khích lệ tương lai.*

Tính khả thi của thưởng phạt quan trọng hơn mức độ thưởng phạt, phải rút ngắn chu kỳ thưởng phạt, càng kịp thời càng tốt.

Phải khích lệ nhân viên tức thời trong hiện tại, như thưởng theo tháng, theo quý, nhưng cũng cần phải có cách khích lệ dài hạn. Nếu mọi lợi ích mà công nhân viên có thể giành được đều là hiện kim ngay tức thời, sẽ không có lợi cho việc giữ chân họ, còn khích lệ dài hạn có thể làm tăng rất nhiều giá thành thôi việc của nhân viên, tạo được tác dụng ổn định đội ngũ.

3. *Khích lệ bằng hiện kim kết hợp với khích lệ bằng quyền sở hữu cổ phần tương lai.*

Khích lệ vật chất bao gồm tiền mặt, cổ phần và quyền sở hữu cổ phần trong tương lai, cần phải kết hợp hai hình thức khích lệ này. Nếu khích lệ hoàn toàn bằng hiện kim, thì sẽ tăng gánh nặng tài chính hiện tại của doanh nghiệp, không thể tiến hành khích lệ dài hạn, khi bạn không thể dùng tiền mặt khích lệ như kỳ vọng của nhân viên hoặc có người đưa ra mức đãi ngộ cao hơn, họ sẽ rời bỏ bạn. Sau khi nhân viên có đủ tiền mặt trong tay, động lực làm việc sẽ hạ xuống rất thấp, thậm chí vừa làm việc vừa làm một số vụ đầu tư cá nhân, mức độ chuyên tâm làm việc cũng giảm xuống rất nhiều. Nhiều công ty sau khi IPO, cùng lúc với việc khai sinh ra vô số phú ông, đồng thời cũng khơi nguồn cho vô số nhân viên thôi việc chính là một ví dụ.

Trao cho họ một số quyền sở hữu cổ phần tương lai của công ty, khóa chặt sự phục vụ lâu dài của nhân viên, đồng

thời giảm thiểu hiện kim có thể chi trả cho họ, là một sự kết hợp rất tốt. Với những nhân viên đã lập chí phục vụ dài hạn và trưởng thành cùng công ty, hiệu ứng nở rộ về độ giàu có mà quyền sở hữu cổ phần tương lai mang lại cũng là phần thưởng tốt hơn cho sự làm việc chăm chỉ của họ.

Tiền thưởng là một dạng tiền công, tác dụng là báo đáp quá trình lao động vượt mục tiêu trong sản xuất hoặc làm việc, có tính định hướng và tính linh hoạt rất cao, có thể kịp thời bổ sung sự thiếu thốn mà tiền công không thể san lấp được, có tác dụng khích lệ rất lớn.

Đối tượng được trao các gói khích lệ quyền sở hữu cổ phần tương lai và quyền sở hữu cổ phần chủ yếu là nhân viên quản lý cao cấp của công ty, cán bộ kỹ thuật nồng cốt, tạo nên tác dụng tích cực trong việc cải thiện cơ cấu quản trị công ty, hạ thấp giá thành đại lý, nâng cao hiệu suất quản lý, tăng cường sức hút của công ty và sức cạnh tranh trên thị trường.

4. *Thưởng riêng kết hợp với thưởng tổng các dự án.*

Thưởng riêng ngay tại hiện trường là cách thưởng kích thích nhất, chẳng khác nào cầu thủ trên sân bóng mà ông chủ xuất hiện với một vali đầy tiền để ủng hộ cầu thủ vậy. Thưởng tổng các dự án còn kích thích mạnh hơn, vì nó có giá trị gấp trăm lần, nó khích lệ bạn không ngừng cố gắng để đạt được lần nữa.

Năm 2008, Lenovo xác định chiến lược 4 năm, đi kèm là kế hoạch khích lệ 4 năm, xác định KPI kinh doanh của 4 năm, dùng tỷ lệ phần trăm của lợi nhuận năm làm tổng thưởng tập thể, nếu trong 4 năm thực hiện được mục tiêu đặt ra thì còn có thêm khoản thưởng phụ đáng trông đợi khác, đồng thời quy định mỗi đội ngũ nếu vượt 50% chỉ tiêu, còn thêm một khoản thưởng vượt chỉ tiêu khác. Mục

tiêu rõ ràng, lộ trình chiến lược hợp lý cùng cơ chế khích lệ hấp dẫn, đã tạo nên sự phát triển vượt bậc của tập đoàn Lenovo trong 3 năm qua.

Lời khuyên 28

Đừng nên làm lớn đốt cháy giai đoạn

Doanh nghiệp khởi nghiệp phải qua ba ải: ải sản phẩm, ải thị trường, ải quản lý. Nhiều doanh nghiệp khởi nghiệp nhỏ đã sụp đổ, mới cho rằng thị trường của mình không ổn, thực ra là chất lượng sản phẩm không ổn, chất lượng sản phẩm đạt chuẩn sẽ đủ để bảo đảm công ty tiếp tục tồn tại, thị trường là chìa khóa giải quyết vấn đề phát triển. Nhiều doanh nghiệp khởi nghiệp cỡ vừa không thể phát triển lớn được, cho rằng là vì thị trường của mình không ổn, thực ra là năng lực quản lý không ổn, năng lực quản lý ổn thì bảo đảm công ty có năng lực điều chỉnh và đột phá.

Du Vĩnh PhúcChủ tịch kiêm CEO Công ty UC Mobile

1. Thành công chẳng có con đường ngắn nhất

Gây dựng doanh nghiệp là cuộc chạy marathon, lãnh đạo cần có tầm nhìn xa, cho cấp dưới chút thời gian, nhẫn nại một chút, hiệu quả sẽ tốt hơn. Người khởi nghiệp ai cũng có khát vọng thành công, nhưng thành công chẳng có con đường ngắn nhất, thành công càng dễ, thất bại cũng sẽ càng dễ.

Gây dựng doanh nghiệp là cuộc chạy marathon

Nhiều người lãnh đạo lòng đầy chí lớn, không hiểu rằng mục tiêu cách mạng cần thực hiện theo từng giai đoạn, một lòng muốn gây dựng doanh nghiệp thành doanh nghiệp lớn, ra sức chen chân tấn công lên phía trước, kết quả đều đã ngả nhào. Thực ra, càng vội vàng càng không thể ăn được đậu phụ nóng, ăn chậm no lâu. Nhiều khi, nếu chúng ta bằng lòng đem những việc chỉ tiến một bước là xong chia thành hai bước, thường tốc độ sẽ nhanh hơn, cốt lõi của thành công nằm ở hai điều: làm đúng việc, đồng thời xử lý đúng việc cần xử lý.

Doanh nghiệp cũng có chu kỳ sống giống người, như quá trình một đứa trẻ từ trong bụng mẹ sinh ra cho đến khi trưởng thành rồi kết hôn sinh con, những giai đoạn này chỉ có thể tiến từng bước, không thể nhảy cóc. Kinh doanh công ty giống như chạy đường trường, cần khởi động mau lẹ, hành động tốc độ, nhưng trong quá trình phải tiến từng bước, sau khi đã thiết lập được mục tiêu chính thì phải chia thành nhiều giai đoạn, rồi chạy hoàn thành từng giai đoạn.

Người khởi nghiệp phải có tầm nhìn xa

Nhiều người khởi nghiệp trước khi khởi nghiệp đều tự cho rằng mình có mục tiêu tốt đẹp và một kế hoạch là chu toàn, nhưng khi thực hiện mới phát hiện có nhiều việc đã chú tâm sắp đặt rồi nhưng vẫn sẽ gặp phải những vấn đề nan giải thế này thế khác, quá trình khởi nghiệp có thể có rất nhiều tai nạn, và những vấn đề khó khăn sẽ xuất hiện không ngừng. Những lúc như vậy, người khởi nghiệp nếu không có cái nhìn xa thì thường dễ rơi vào cảm giác hụt hẫng, thậm chí bỏ cuộc, đây là điều cực kỳ đáng tiếc và cũng rất đáng thương. Còn với những người khởi nghiệp khác dũng cảm đối mặt với muôn vàn khó khăn trong quá

trình khởi nghiệp, khó khăn gặp phải chỉ là cơ hội rèn luyện năng lực ứng biến của họ, dù thất bại lần này, họ cũng sẽ có đủ kinh nghiệm để ngày mai tái khởi nghiệp trở lại.

Thất bại nhiều khi bắt nguồn từ việc thiếu tầm nhìn xa, nhất là khi tái khởi nghiệp lần nữa sau khi đã có chút thành công. Điều này thể hiện ở: (1) Tâm thế một bước là xong, cho rằng bản thân có khả năng mạnh tài nguyên nhiều, có thể phát triển kiểu nhảy vọt. (2) Tâm thế mong nhanh thành công, cho rằng cách mạng chỉ thành công trong một ngày. Kết quả là phải đi đường vòng, đi lâu hơn dự tính hoặc chẳng được gì, thực ra tôn trọng tầm nhìn xa, tiến từng bước một, thì cách mạng thắng lợi chậm nửa năm đã sao?

Chu kỳ sống của doanh nghiệp giống như đôi bàn tay vô hình cực lớn, nó bao trùm quỹ tích phát triển của doanh nghiệp. Mỗi giai đoạn phát triển của doanh nghiệp, đều có một số vấn đề cần xử lý tốt cũng như có những cạm bẫy phải tránh, và mọi người trong doanh nghiệp cùng chia sẻ với nhau trong chu kỳ sống ấy.

Thời kỳ đầu xây dựng doanh nghiệp là thời kỳ thai nghén, cần chú ý ba vấn đề. Đầu tiên phải thận trọng lựa chọn hợp tác với ai. Tiếp đến không nên tặng cổ phần danh nghĩa, như vậy sẽ khiến người tặng và người được tặng ở vào thế không bình đẳng, cuối cùng dẫn đến hội đồng quản trị không còn là hội nghị bàn tròn, mà trở thành nơi ông chủ dẫn dắt học trò, đệ tử. Nếu thảo luận vấn đề, xây dựng quyết sách với tâm thế như vậy, thì chẳng thể hình thành nên một cơ chế biểu quyết hiệu quả, cuối cùng cũng sẽ ảnh hưởng đến sự phát triển của doanh nghiệp. Điều cuối cùng là xác lập tỷ lệ cổ phần như thế nào, kiến nghị của tôi là tỷ

lệ chênh lệch cổ phần giữa các cổ đông không nên lớn quá, nhưng đồng thời cũng phải có một đại cổ đông, nhất là với doanh nghiệp ở thời kỳ khởi nghiệp, cần đến chủ nghĩa anh hùng, cần đến sức phán đoán nhạy bén và sự quyết tâm cũng như sự cuồng nhiệt cực kỳ kiên định. Nếu không như thế sẽ chẳng có cổ đông nào xem doanh nghiệp như là sự nghiệp của chính mình.

Doanh nghiệp khi nghiên cứu phát triển sản phẩm và giới thiệu dịch vụ trong thời kỳ đầu khởi nghiệp không nên cầu toàn hay mong làm lớn. Vì điều đó đồng nghĩa với việc giá thành tăng cao, chức năng cốt lõi bị lược bỏ hoặc yếu kém, cho nên chi bằng nắm bắt đúng yêu cầu cốt lõi nhất của người dùng, và giải quyết nó thật tốt. Quá quan tâm đến mức độ hoàn thiện của sản phẩm và kỹ thuật, cũng sẽ làm lỡ thời gian và thời cơ thị trường của sản phẩm. Việc phát hành luôn suôn sẻ của Thương Vụ Thông thế hệ thứ nhất, đã khiến chúng tôi càng có kỳ vọng hơn với sản phẩm thế hệ sau đó, khi nghiên cứu phát triển một thế hệ di động mới, chúng tôi đều thiết lập chỉ tiêu cực cao với các ứng dụng, tính năng của sản phẩm, đồng thời muốn tự mình làm tất cả, kết quả cuối cùng là thời gian sản phẩm tung ra thị trường đã trễ một năm rưỡi so với dự tính, cho dù khi bạn thiết kế thì sản phẩm của bạn sẽ tiên tiến vào thời điểm đó, nhưng khi sản phẩm tung ra thị trường, thì nó đã lạc hậu, sản phẩm như vậy được làm ra về căn bản là không thể bán.

Sau khi sản phẩm được làm ra, cần ngay lập tức quảng bá mở rộng thị trường, doanh nghiệp theo đó cũng bước vào thời kỳ trưởng thành. Lúc này phải đặc biệt chú ý hai điểm: một là cần phải làm thí điểm, hai là không nên sùng bái hòa thượng từ chùa khác đến.

Dù là bán sản phẩm hay bán dịch vụ, đều không nên khua chiêng gióng trống mở chiến dịch quảng bá mang tính toàn quốc, mà nên làm thí điểm. Vì sự hiểu biết của người nghiên cứu phát triển sản phẩm về sản phẩm đó có thể không hoàn toàn giống sự hiểu biết của khách hàng, dù bạn cũng có thể là khách hàng của chính sản phẩm do mình làm ra. Bạn cũng phải hiểu rõ, ngay khi bạn bắt đầu bước vào giai đoạn nghiên cứu phát triển, tức là hàng ngày bạn đều đắm chìm trong trạng thái ấy, mức độ hiểu biết về sản phẩm sẽ vượt xa những khách hàng bình thường, có nghĩa bạn đã không còn là khách hàng theo đúng nghĩa đối với sản phẩm của mình nữa.

Ngoài ra, nhà sáng lập của doanh nghiệp trong giai đoạn này thường rất dễ sùng bái hòa thượng từ chùa khác đến, bản chất của việc này là sự không tự tin. Nhà sáng lập có thể cho rằng trong tập thể của mình chẳng có ai giỏi về phương diện này, cho nên phải mời cao thủ về để phụ trách toàn bộ việc kinh doanh theo đúng sách đúng vở. Điều tôi muốn chia sẻ là, bạn phải tự tin, phải tin vào bản thân mình, cũng như những người trong tập thể mà bạn đang có, tức là có 80% người hiện có ấy đủ khả năng để làm việc này. Đừng nên tự trói tay trói chân mình lại, cũng đừng nên sùng bái vị cao thủ nào có thể giải quyết vấn đề này.

Thời kỳ phát triển tốc độ cao của doanh nghiệp, ngày nào cũng có nhiều đơn hàng, lượng giao dịch cũng không ngừng tăng lên, sĩ khí của doanh nghiệp dâng cao, lúc này tâm thế của người khởi nghiệp sẽ nảy sinh sự biến đổi cực lớn, rơi vào vòng xoáy luẩn quẩn những vấn đề như đa nguyên hóa, chính quy hóa, làm chiến lược, mời chuyên gia.

Doanh nghiệp phát triển đến một quy mô nhất định, sẽ có VC, PE tìm đến cửa để hy vọng đầu tư, vạch ra hướng phát triển cho doanh nghiệp của bạn, vào lúc nào, lĩnh vực nào, đạt được trình độ như thế nào. Tất cả những việc ấy mà làm tốt, sẽ trở thành động lực thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp; còn nếu làm không tốt, sẽ là đòn tấn công mang tính hủy diệt sự nghiệp trước đó của bạn.

2. Thuyết "3 ải" trong phát triển doanh nghiệp của Du Vĩnh Phúc

Khởi nghiệp là quá trình tích tiểu thành đại, tiệm tiến theo trình tự. Du Vĩnh Phúc – CEO của UC Mobile cho rằng, trên con đường khởi nghiệp, doanh nghiệp cần phải vượt qua 3 cửa ải gồm sản phẩm, thị trường và quản lý, phải vượt qua lần lượt từng ải một, không có đường tắt.

Ải sản phẩm

Có thể tạo ra sản phẩm tốt hay không, gần như là chìa khóa sống còn của mỗi công ty. Trên thực tế, đa số công ty đều không lo làm không sản phẩm, vì đa số các công ty đều được sáng lập ra vì bản thân chúng đã có sản phẩm. Tình huống thường gặp nhất là sản phẩm không phù hợp với nhu cầu thị trường, hoặc sản phẩm chỉ ở trạng thái khả thi trong phòng thí nghiệm chứ chưa có tính ứng dụng ngoài thị trường.

Thai nghén ra một sản phẩm tốt, đây là cửa ải đầu tiên cần phải vượt qua khi khởi nghiệp.

Doanh nghiệp trong quá trình từ sáng lập, tổ chức cho đến sản suất, làm tốt khâu lên kế hoạch sơ bộ và xác định phương hướng đối với sự phát triển của công ty là rất

quan trọng, trong đó lựa chọn và sáng tạo sản phẩm sẽ quan trọng hơn. Sản phẩm nghiên cứu phát triển đầu tiên cần phải đơn giản, nền tảng cơ bản là giải quyết một nhu cầu bức thiết nhất của khách hàng, không thể chu toàn hết các nhu cầu khác được ngay từ đầu, một bác sĩ mà bệnh gì cũng trị chưa chắc đã giỏi bằng bác sĩ chỉ chuyên sâu vào trị một bệnh nào đó. Sau đó phải trải qua các giai đoạn như dùng thử sản phẩm, làm thị trường mẫu, sao chép lại thị trường, tăng giá trị kinh doanh, tung sản phẩm ra thị trường, dịch vụ ưu đãi, trong quá trình này cần liên tục điều chỉnh kế hoạch, cùng với việc khiến cho sản phẩm ngày càng hoàn thiện cũng là quá trình đáp ứng được nhu cầu của thị trường ở mức độ cao nhất có thể.

Nhà sáng lập trước hết phải quan tâm đến sản phẩm rồi mới quan tâm đến kinh doanh, không nên đảo lộn gốc ngọn cho nhau. Sản phẩm là đạo, kinh doanh là thuật. Khi chúng ta cứ mãi bận tâm với việc quảng bá sản phẩm không được thông suốt, chi bằng chúng ta hãy tĩnh tâm xem xét cẩn thận sản phẩm của mình: Chúng ta đem lại giá trị gì cho khách hàng? Ai khi nào không thể không dùng sản phẩm của chúng ta? Giá thành khách hàng bỏ ra có tương xứng với những gì họ nhận được từ sản phẩm của mình hay không?

Với sản phẩm chúng ta phải quan tâm mấy vấn đề: (1) Cho ai dùng? (2) Giải quyết nhu cầu gì của họ? (3) Dùng sản phẩm gì để giải quyết? (4) Thu phí thế nào?

Một sản phẩm tốt hay không là phải xem có bao nhiêu người trong bao nhiêu tình huống không dùng sản phẩm đó thì không được. Chức năng của sản phẩm không phải càng nhiều càng tốt, một chức năng nếu chỉ có 5% khách hàng trong 5% tình huống mới cần dùng đến, thì nên bị bỏ

đi. Một mặt hạ thấp giá thành sản phẩm; mặt khác phải hạ đến mức thấp nhất sự ảnh hưởng đến tiến độ nghiên cứu phát triển sản phẩm.

Ải thị trường

Ải thị trường là cửa ải thứ hai phải vượt qua khi khởi nghiệp, nhiều người khởi nghiệp lần đầu thường ảo tưởng có thể tìm được một chuyên gia nào đó giúp mình, đây là suy nghĩ sai lầm, cần phải học cách tự mình nếm trải và thể nghiệm, tự mình khai sáng ra con đường thích hợp với mình, đồng thời vì thị trường thiên biến vạn hóa, cho nên đừng vì thành công nào đó mà ngủ quên trên chiến thắng, phải luôn giữ được sự cảnh giác, định kỳ phải làm điều tra thị trường và thay đổi chiến lược kinh doanh vào những lúc thích hợp.

Doanh nghiệp khi định vị thị trường phải hiểu sản phẩm của đối thủ, nghiên cứu mức độ xem trọng của khách hàng đối với các thuộc tính của sản phẩm này, sau đó dựa vào hai phương diện đó để phân tích, rồi chọn ra hình tượng độc đáo và đặc sắc đối với sản phẩm hay dịch vụ đã lựa chọn trong dự án khởi nghiệp.

Ải quản lý

Doanh nghiệp thời kỳ đầu khởi nghiệp phải đối mặt với đủ vấn đề, như khách hàng khiếu nại, thị trường thay đổi, nguồn vốn đứt đoạn. Tất cả những vấn đề này đều chẳng có tiền lệ, hay kinh nghiệm để có thể dựa vào, mà đòi hỏi doanh nghiệp phải căn cứ vào ba yếu tố quản lý cũng như văn hóa và chế độ quy định để từng bước tiến lên phía trước.

Doanh nghiệp thời kỳ đầu khởi nghiệp nếu phạm sai lầm thì cái giá phải trả không cao, nhưng cùng với sự phát triển nghiệp vụ, cái giá ấy sẽ tăng vọt. Vì vậy doanh nghiệp cần

xây dựng chế độ quản lý quy phạm tương ứng, qua đó có thể ngăn ngừa những thói quen xấu ngay từ trong trứng nước.

3. Tốc độ phát triển doanh nghiệp phải theo quy luật kinh tế

Dù thời nào, chìa khóa của mọi việc chính là kiểm soát, khiến mọi thứ đều nằm trong tầm kiểm soát của bạn là quan trọng nhất. Theo đuổi tốc độ và cường độ vượt ra khỏi tầm kiểm soát của bạn, thì sẽ biến thành một trò chơi đầy rủi ro có thể lật xe bất cứ lúc nào.

Cách mạng thành công trễ nữa năm thì đã sao?

Một người bạn của tôi, sau khi công ty IPO, đã đặt ra kế hoạch phát triển cực nhanh. Tôi nói với anh ta rằng, cách mạng thành công trễ nửa năm thì đã sao?

Nếu bạn biết nhất định sẽ thành công, vậy cách mạng thành công sớm 6 tháng hay trễ 6 tháng thực ra không phải là điều quan trọng. Mỗi doanh nghiệp đều có tốc độ phát triển chấp nhận được, đồng thời không có chuyện tốc độ càng nhanh càng tốt.

Làm doanh nghiệp nên giống như là đang lái xe du lịch chứ không phải là lái xe đua. Thứ duy nhất mà người lái xe đua đòi hỏi chính là tốc độ, không tốc độ đồng nghĩa với thất bại. Còn lái xe du lịch lại khác, không đến được điểm cuối của hành trình mới là thất bại, cho nên nhiệm vụ hàng đầu của tài xế là phải lái xe an toàn đến đích cuối cùng, tiếp đến là lái qua những điểm có phong cảnh đẹp nhất, cuối cùng là tiết kiệm nhiên liệu ở mức cao nhất, tốn ít thời gian nhất có thể.

Từ quản lý vài chục đến vài trăm người, từ kinh doanh một nơi đến nhiều nơi, những bước nhảy vọt về quản lý ấy đều cần sự thích nghi của cả đội ngũ quản lý, tìm được phương hướng, soạn ra quy trình không phải là việc một sớm một chiều. Thứ để doanh nghiệp dựa vào và phát triển liên tục không phải là "bộc phát" và "đột biến", mà là tích lũy những thắng lợi nhỏ thành thắng lợi lớn, tăng trưởng từng bước mà nên.

Tỷ lệ lợi nhuận đầu tư mười mấy năm qua của Warren Buffett chỉ có 18%, nhưng mười mấy năm nay, công ty của ông ấy đã trở thành công ty kiếm tiền giỏi nhất thế giới. Cho nên, kinh doanh một công ty, nếu năm nào cũng duy trì được tỷ lệ tăng trưởng thỏa đáng, thì đó là thành tựu không thể xem thường. Tránh được những khúc quanh co, những sai lầm, tăng trưởng ổn định, bạn nhất định sẽ là người chiến thắng cuối cùng.

Nóng vội luôn phải trả giá

Đòi hỏi sự phát triển vượt quá quy luật thông thường, tất yếu sẽ dẫn đến tâm lý nóng vội, theo đó sẽ lấy đầu tư không theo quy luật thông thường làm tiền đề, mà kiểu đầu tư như thế không thể duy trì mãi, một khi đầu tư bị dừng, sự phát triển cũng kết thúc ở đó, đồng thời sẽ dẫn đến sụp đổ hoàn toàn.

Sự trưởng thành của công ty là trưởng thành có kiểm soát, tốc độ phát triển của doanh nghiệp không phải càng nhanh càng tốt, tăng trưởng quá nhanh tất nhiên là tăng trưởng kiểu đốt cháy giai đoạn, một khi tốc độ tăng trưởng quá nhanh, năng lực quản lý của bạn, việc bổ sung mở rộng nhân viên mới, cho đến sự hòa hợp của họ với văn hóa doanh nghiệp sẽ bộc lộ nhiều vấn đề.

Ngày nay ở Trung Quốc, hiện tượng xốc nổi khá phổ biến, trong đó gồm cả giới doanh nghiệp, tâm thế và logic đều có vấn đề. Về mặt tâm thế, người ta luôn xúc động mãnh liệt đối với tiền, với việc IPO, ai cũng hy vọng có thể phất lên nhanh nhất bằng những cách quái gở nhất, điều đó trực tiếp nảy sinh một số thứ không có giới hạn đạo đức. Ở phương Tây, tâm thế của mọi người bình tĩnh hơn nhiều, họ chú ý hơn đến sự trưởng thành về mặt giá trị, doanh nghiệp phát triển, thu được lợi ích nhờ vào việc nâng cao giá trị cung cấp cho khách hàng. Về mặt logic, doanh nghiệp phát triển có logic tự thân của nó, một khi vượt khỏi logic này, sự trưởng thành và phồn vinh không thể kéo dài.

Hiện có nhiều doanh nghiệp xác định năm nay 400 người, năm sau 4.000 người, năm nay 3 chi nhánh sang năm phải 30 chi nhánh, đây là sự tăng trưởng theo kiểu nhảy cóc điển hình, năng lực quản lý của doanh nghiệp liệu có theo kịp? Nhân tài liệu có theo kịp? Nguồn vốn liệu có đáp ứng? Khách hàng liệu có đồng hành?

Nếu tất cả đều theo kịp thì quá tốt, xin chúc mừng bạn đã giành được sự phát triển vượt bậc; nếu không theo kịp, thì vô cùng nguy hiểm. Đề nghị của tôi là, đừng nên làm lớn nhảy vọt, kết quả của việc đốt cháy giai đoạn tất yếu sẽ là trượt dài ngã đau, bất kể là sự khởi đầu của bạn tốt thế nào đi nữa.

Lời khuyên 29

Làm thí điểm trước rồi mới mở rộng

“Thí điểm kinh doanh là một quá trình lâu dài nhưng quan trọng, một khi thí điểm thành công, cần phải kiên quyết và nhanh chóng nhân rộng.” Đọc lời khuyên 29 “Làm

thí điểm trước rồi mới mở rộng" trong cuốn *36 lời khuyên dành cho người khởi nghiệp* của Tôn Đào Nhiên quả thật thú vị. Thí điểm là tìm phương án mở rộng hiệu quả nhất với giá thành thấp nhất. Nhớ lại quá trình trải nghiệm, ngày đầu tiên máy tính bảng EBEN phát hành thí điểm ở Thiên Tân, không bán được bất cứ chiếc nào, nhưng đến cuối năm thì một ngày bán được cả ngàn chiếc, thật đúng là "điển hình thí điểm" để tìm được phương án mở rộng toàn quốc tại một khu vực nhỏ.

Tưởng Vũ PhiCEO, thành viên sáng lập Công ty EBEN Beijing

1. Thí điểm trước khi mở rộng

Phương án mở rộng phải là phương án đã trải qua thí điểm đồng thời thí điểm thành công, chưa qua thí điểm đã mở rộng thì chẳng khác nào đánh bạc, làm mẫu cần chậm, sao chép lại cần nhanh và kiên quyết.

Thí điểm trước

Trước khi mở rộng phải kinh qua thí điểm, nếu không bạn chẳng thể biết được có nên mở rộng hay không, nhất là khi mở rộng gặp phải trở ngại, phải lập tức kiên trì hoặc điều chỉnh. Trong công việc thực tế, dù chúng ta có niềm tin như thế nào về phương án đưa ra, vẫn cần đem phương án đi thử nghiệm trước xem có đạt được mục tiêu theo dự tính ban đầu hay không. Nếu đạt được, sẽ phải đi sâu tổng kết xem đạt được ở mức độ nào, tổng kết ra quy luật rồi nhân rộng. Nếu không đạt được kết quả như dự tính, cần phải bỏ phương án dự định đi.

Thông thường, thí điểm phải thí điểm trên cái có tính đại diện, nhưng lại không phải triển khai ở địa phương có thị trường chính, cốt lõi là kiểm nghiệm xem ý tưởng có khả thi hay không, rút ra được số liệu có sức thuyết phục.

Thí điểm là cách thức tốt nhất để kiểm chứng sản phẩm, đừng nên nghĩ rằng bạn là khách hàng của sản phẩm, ngay khi bạn nghiên cứu phát triển sản phẩm bạn đã không còn là khách hàng nữa, vì ngày nào bạn cũng sống chung với sản phẩm, tầm hiểu biết về sản phẩm đã vượt qua mọi khách hàng, bạn sẽ không thể hiểu được trải nghiệm khi sử dụng sản phẩm của những khách hàng thông thường nữa.

Hình mẫu là vô cùng

Người lãnh đạo thông minh đều giỏi thiết lập điển phạm, tức là trước tiên người quản lý có một giả thiết táo bạo, sau đó cẩn trọng tìm chứng cứ để chứng minh, một khi giả thiết thành lập, thì phần đi tìm chứng cứ để chứng minh giả thiết ấy trở thành hình mẫu.

Ví dụ, năm 1998, chúng tôi đã mất nửa năm để lên kế hoạch phương án kinh doanh cho Thương Vụ Thông. Chúng tôi đã đặt ra rất nhiều giả thiết và suy luận, cuối cùng tiến hành thí điểm cùng lúc ở Trịnh Châu và Trương Gia Cảng, đầu tư quảng cáo kiểu quảng bá mở rộng thị trường để kiểm định xem đạt được lượng tiêu thụ như mục tiêu đã định hay không, kết quả đều đạt được như mong muốn. Trương Gia Cảng chỉ có 10 vạn nhân khẩu, không sân bay, không tàu hỏa, chỉ có ôtô, là một nơi cực kỳ bé nhỏ, lượng tiêu thụ hàng năm của thương hiệu PDA nổi tiếng nhất cũng chỉ có bảy tám trăm chiếc ở đây, nhưng các đại lý của chúng tôi khi làm theo mô hình mà chúng tôi vạch ra đã bán được 768 chiếc trong vòng nửa tháng, tạo được tiếng vang cực lớn. Thí điểm chứng minh, phán đoán

thị trường PDA phải thâm nhập vào thời đại cá tính hóa của chúng tôi là chính xác, mô hình của chúng tôi có thể đạt được lượng tiêu thụ cực lớn, có thể kiếm tiền.

Sau khi làm mẫu thành công, chúng tôi mời những đại lý và người chúng tôi muốn họ trở thành đại lý đến Trương Gia Cảng, yêu cầu mọi người đi quán triệt và thực hiện. Nhờ đó, mô hình của chúng tôi đã được các đại lý nhân rộng thành công trên toàn Trung Quốc.

2. Cốt lõi của kinh doanh là tìm được phương pháp quảng bá mở rộng

Việc kinh doanh của doanh nghiệp quan trọng ở hai việc: Tiêu thụ và sáng tạo

Điều cốt lõi trong kinh doanh là lợi nhuận, mục đích căn bản của kinh doanh là tiêu thụ sản phẩm, có được doanh thu và lợi nhuận, thực hiện điểm này chủ yếu phải dựa vào bán hàng. Việc tiêu thụ sản phẩm tốt nhất phải được bắt đầu và quán triệt xuyên suốt từ khi sản phẩm được thiết kế cho đến khi kết thúc, ngay từ khi bắt đầu thiết kế chúng ta phải biết khách hàng là ai, sản phẩm dùng để giải quyết vấn đề gì của người sử dụng, họ phải trả bao nhiêu để có được sản phẩm này, chỉ khi biết những điều này, sản phẩm làm ra của chúng ta mới có giá trị. Nếu khi thiết kế sản phẩm không nghĩ đến những vấn đề này, đợi đến khi sản phẩm ra lò rồi mới tìm công ty quảng cáo và công ty quan hệ công chúng để lên kế hoạch làm thế nào bán sản phẩm, thì đó là cách làm hoàn toàn sai lầm.

Điều quan trọng khác trong kinh doanh của doanh nghiệp là sáng tạo, chỉ có sáng tạo cái mới, mới có thể tìm được khe hở thị trường, có không gian sinh tồn.

Cốt lõi của tiêu thụ chính là tìm được phương pháp quảng bá mở rộng có thể nhân rộng[8] được

Tiêu thụ có thành công hay không quyết định ở việc có tìm được phương thức quảng bá mở rộng sản phẩm hay không, một phương pháp có thể cân bằng giữa sản xuất và tiêu thụ cũng như có thể nhân rộng. Phương pháp này cần phải có đủ 3 đặc điểm: (1) Có thể tạo ra lượng tiêu thụ quy mô. (2) Đơn giản và có thể nhân rộng. (3) Đầu tư sản xuất tương đối phù hợp.

Về mặt lý thuyết, nếu có thể tìm được khách hàng mục tiêu đồng thời đích thân nhà sáng lập đi giảng giải và trình diễn cho họ, thì đó là phương pháp quảng bá hiệu quả nhất, nhưng khách hàng mục tiêu của chúng ta lại rất nhiều, trong khi nhà sáng lập có thể giảng giải chỉ có một, vì vậy chúng ta phải nhờ vào sự trợ giúp của truyền thông để giới thiệu sản phẩm rộng rãi đến khách hàng.

Công việc cốt lõi của việc tiêu thụ sản phẩm là căn cứ tiền đề sản phẩm và giá cả đã xác định, chúng ta thông qua kênh phân phối nào, dùng phương pháp gì để quảng bá. Chúng ta phải trả lời ba câu hỏi chính: Nói với ai? Nói trên phương tiện truyền thông nào và nói gì? Thông qua ai hay cái gì để nói?

3. Thí điểm như thế nào?

Thí điểm phải thí điểm cái gì?

Mục đích của thí điểm có 3 điều: (1) Phương pháp kiểm nghiệm có khả thi không. (2) Nắm bắt số liệu chứng cứ, lượng hóa phương án. (3) Lên thực đơn, tạo thành sổ tay, để mọi người có thể nhân rộng.

Điều quan trọng của thí điểm, thứ nhất là đích thân người lãnh đạo phải nắm bắt quá trình này, phương án thí

điểm phải là phương án mà đích thân lãnh đạo tham dự, nếu không sẽ chẳng có ý nghĩa. Thứ hai là phải là phương án có thể nhân rộng, nếu thí điểm thành công thì lập tức có thể nhân rộng để quảng bá.

Nếu phương án thí điểm không phù hợp với hai đặc điểm kể trên, thà đừng thí điểm còn hơn.

Phương pháp thí điểm

Trước khi thực hiện quảng bá mở rộng cần phải làm mẫu, để đảm bảo tính khả thi cũng như khả năng nhân rộng của phương án. Mọi quá trình quảng bá mở rộng đều là quá trình nhân rộng bản mẫu, đầu tư vào quá trình quảng bá mở rộng phương án thí điểm không thành công là một tai họa lớn.

Phương pháp làm mẫu:

Thứ nhất là đích thân thực hiện. Người lãnh đạo phải đích thân bố trí, đích thân nắm bắt vấn đề, để bảo đảm phương án thí điểm là phương án đạt trình độ cao nhất cũng như bảo đảm hiệu quả của việc điều chỉnh trong quá trình thực hiện. Nếu bản thân không biết làm, trao quyền cho người khác làm, không thể nắm bắt kết quả có phù hợp với tiêu chuẩn hay không, kết quả của việc trao quyền như vậy rất dễ thoát khỏi khả năng khống chế của bản thân, và cũng là quả bom hẹn giờ đối với doanh nghiệp.

Thứ hai là có thể nhân rộng. Phương án thí điểm nên là phương án có thể nhân rộng, tức là cách mà bạn thí điểm phải là cách làm có tính chung, có thể nhân rộng. Nếu thí điểm thành công, nhưng phương án thành công này là một phương án không thể nhân rộng, thì cuộc thí điểm này không nên làm. Bởi mục đích của thí điểm, là tìm được phương án có thể sao chép lại và phương pháp thực thi tốt nhất của phương án.

Thứ ba là phải coi trọng những tình tiết cụ thể. Làm mẫu không sợ chậm, trong quá trình thực hiện phải chú trọng vào tình tiết cụ thể, nắm bắt số liệu, tìm ra phương pháp và quy luật.

Số liệu, là để lượng hóa chỉ tiêu, khiến việc sao chép lại có thêm mục tiêu rõ ràng. Căn cứ vào việc tổng hợp và phân tích những số liệu thu thập được trong quá trình làm mẫu, sẽ rút ra được ý tưởng của mình có khả thi hay không. Nếu nó khác xa với ý tưởng ban đầu, thì cần xem xét lại toàn bộ quá trình tư duy và thiết lập ý tưởng. Đồng thời, rút ra tổng kết những vấn đề xuất hiện trong quá trình làm mẫu, cố gắng tránh lặp lại những vấn đề đã xảy ra. Chọn cái tinh hoa, bỏ điều thô thiển. Biên tập những bài học kinh nghiệm có được từ quá trình làm mẫu đó thành sách, đồng thời lượng hóa những số liệu liên quan, để thuận lợi hơn trong quá trình quảng bá mở rộng.

Quá trình làm mẫu phải chi tiết, chậm chắc. Đây là một quá trình lặp lại, trong quá trình ấy người ta kiểm nghiệm giả thiết của bản thân. Hơn nữa phải quan tâm đến phương án có khả năng nhân rộng, nếu không thì dù có thí điểm thành công cũng chẳng có nghĩa lý gì. Mục đích cuối cùng của thí điểm là quảng bá mở rộng một mô hình.

Thứ tư là phải viết sổ tay. Những kết quả rút ra từ quá trình làm mẫu cần phải được viết vào sổ tay để tiện khi nhân rộng thì bất cứ ai cũng đều có thể dựa theo đó mà làm. Khi nhân rộng, cần phải có sổ tay – thực đơn, cần phải có huấn luyện, cần phải có chỉ tiêu – lượng hóa, cần có kỳ hạn hoàn thành.

Lời khuyên 30

Kiên trì là điều cần thiết, duy trì là việc vô ích

Khởi nghiệp mà chúng ta hiểu giống như một vở kịch. Tuy nhiên, khi bắt đầu, chúng ta mới nhận ra nếu không kiên trì đi trên hướng đi chính xác, thì đó chính là sự duy trì vô nghĩa. Lựa chọn đúng còn quan trọng hơn cả nỗ lực, bạn có tin không?

Thân ÂmNhà sáng lập tổ hợp truyền thông NTA,
Tổng biên tập *Taobao*

1. Chuyển đổi mô hình không phải là thất bại, sự duy trì chỉ nhằm duy trì mới là thất bại lớn nhất

Trên con đường khởi nghiệp, sự phát triển đương nhiên là tốt, nhưng dừng lại trước khi còn chưa muộn cũng không phải là chuyện xấu. Điều tệ hại nhất là đã vào đường cùng mà vẫn không ngừng đổ tài nguyên để duy trì trạng thái bế tắc ấy. Nếu không thể làm được, thì nhất định phải nhanh chóng thu tay chuyển đổi mô hình. Nhiều doanh nghiệp vĩ đại mà chúng ta thấy ngày nay đều từ chuyển đổi mô hình mà ra.

Ai nên khôn mà chẳng dại đôi lần

Trên đường khởi nghiệp có 3 khả năng, hoặc thành công, hoặc thất bại, hoặc sống dở chết dở. Sự thành công chứng tỏ nỗ lực của bạn đã được đền đáp, doanh nghiệp của bạn đang phát triển theo hướng được kỳ vọng. Nhưng bạn phải luôn cảnh giác, thất bại và thành công chri cách nhau qua một ranh giới mong manh. Thất bại cũng chưa hẳn là chuyện tồi tệ, kịp thời dừng lại đúng lúc là một điều tốt, cho dù là thất bại, bạn cũng có thể thu được nhiều bài học

kinh nghiệm quý giá, chờ thời cơ để gây dựng lại sự nghiệp.

Điều đáng sợ nhất là rơi vào cuộc chiến trường kỳ, giãy giụa trong đầm lầy, luôn hy vọng nhưng không có kết quả. Điều này khá phổ biến, cũng là tâm thái khổ sở nhất. Luôn mong duy trì những thứ đang có, nhưng lại bị giam hãm trong sự khốn khó.

Thứ cần nhất lúc này là óc phán đoán, lý trí tỉnh táo. Nếu mọi chuyện không ổn, bạn phải dứt khoát loại bỏ, thời gian và tiền bạc của bạn là thứ có hạn, không thể sử dụng khi không lựa chọn. Nếu không, bạn có thể sẽ trực tiếp tự nhấn chìm bản thân.

Hầu như mọi công ty vĩ đại đều trải qua bước chuyển đổi mô hình

Nhiều doanh nghiệp có sự thành công cuối cùng so với dự tính khởi đầu hoàn toàn khác nhau. Những trường hợp sau đây là những ví dụ điển hình nhất: (1) Nokia, sản xuất giấy và giày cao su. (2) Samsung, bán miến sợi và mì sợi. (3) Nintendo, sản xuất bài. (4) Sharp, cơ giới, bút chì. (5) Skype, Kazaa phần mềm chia sẻ văn bản. (6) Panasonic, ổ cắm và đầu cắm hai đầu. (7) HP, thiết bị khuếch đại âm tần dạng trở kháng. (8) Twitter, radio trên Internet.

Groupon được xem là công ty khởi nghiệp có tốc độ phát triển nhanh nhất, trong thời gian chưa đến 3 năm, số nhân viên của công ty đã tăng vọt lên đến hơn 6.000 người, doanh thu hàng năm không ngừng tăng. Hiện nay, Groupon cũng đang ở vào thời kỳ chuyển đổi mô hình, phát triển theo hướng hoàn toàn khác với mô hình nghiệp vụ hiện có, chuẩn bị giới thiệu ứng dụng trên di động "Groupon Now", ứng dụng này sẽ cung cấp các phiếu mua hàng giảm giá của các nhà bán lẻ ở vùng lân cận cho khách hàng. Với

Groupon, đây là cuộc chuyển đổi quan trọng vì mô hình nghiệp vụ thành công một thời là mô hình có giới hạn về tuổi thọ. Không thiếu những công ty khởi nghiệp như Blockbuster và Friendster, do thiếu sự sáng tạo, nên cuối cùng đã bị đào thải.

Dù đã có kế hoạch rõ ràng, nhưng tình hình của thị trường và đối thủ cạnh tranh cũng luôn biến đổi theo thời gian, phương hướng của bạn nên điều chỉnh theo sự biến đổi đó, nếu không thất bại là điều khó tránh khỏi.

2. Duy trì là điều vô ích

Công việc quan trọng nhất của nhà sáng lập, là phải nhìn vấn đề một cách bao quát, làm rõ bản thân đang ở vào trạng thái kiên trì hay đang duy trì để tùy cơ ứng biến.

Phân biệt rõ kiên trì hay duy trì

Khởi nghiệp có khi sẽ phải bước vào đường cùng, do vậy bạn phải kiên trì hay bỏ cuộc? Đây không phải một câu hỏi, mà là một lựa chọn. Tuy nhiên, kiên trì để cuối cùng có được thành công là rất nhỏ, còn chọn bỏ cuộc, rất có thể bạn sẽ có cơ hội tái khởi nghiệp với sự thành công cao hơn.

Chúng ta cần học cách phán đoán duy trì hay kiên trì, sau đó đưa ra lựa chọn chính xác, dồn hết tinh thần và sức lực còn lại vào việc có giá trị nhất.

Nếu muốn thành công bạn phải kiên trì. Tôi từng nói với các con của mình rằng, đời người quan trọng nhất là hai việc: suy nghĩ rõ ràng và kiên trì vững vàng. Phải suy nghĩ rõ ràng hai điểm: (1) Mục tiêu căn bản – mình muốn trải qua cuộc sống như thế nào? (2) Nguyên tắc cao nhất – mình muốn trở thành người như thế nào? Kiên trì vững

vàng ở hai điểm: (1) Phải có tâm hướng thượng – lập chí để bản thân trở thành một trong những người xuất sắc nhất. (2) Bảo vệ ý tưởng của mình – kiên trì đam mê của bản thân dù gặp bất kỳ khó khăn trở ngại nào.

Jobs nói: "Khoảng cách giữa khởi nghiệp thành công và khởi nghiệp thất bại nằm ở sự kiên trì." Trong quá trình khởi nghiệp, gặp phải thất bại, đau khổ là chuyện quá đỗi bình thường, nếu khi gặp phải sóng to gió lớn đều thoái lui hay bỏ cuộc, bạn sẽ không có thành công.

Nhưng duy trì cũng không thể đem lại cơ hội chuyển biến tích cực, nhất là nếu doanh nghiệp luôn ở vào hoàn cảnh tiến thoái lưỡng nan thì việc duy trì tình trạng ấy cũng vô ích, bởi rất có thể mô hình kinh doanh của doanh nghiệp ấy có vấn đề, hoặc sản phẩm bất ổn.

Phân biệt duy trì và kiên trì là năng lực mà người khởi nghiệp cần phải học để biết, nếu bạn không biết cải tiến tình trạng trước mắt, khi nhìn về tương lai mà không thấy được khả năng xoay chuyển cục diện vấn đề, có nghĩa là bạn đang trong trạng thái duy trì.

Một người lãnh đạo ưu tú không nên suốt ngày bù đầu vào những chuyện vụn vặt bởi họ không thể sinh ra được những ý tưởng mang tính tư duy chiến lược. Bạn nên tham gia vào các mối quan hệ xã hội, đặc biệt với các doanh nghiệp cùng ngành ở đẳng cấp cao hơn mình để khai sáng và mở rộng nhãn quan cũng như cách nghĩ của bản thân.

Tôi khuyên bạn nên đi dã ngoại, đến với tự nhiên, mở lòng để cảm nhận nó. Khi thể lực của bạn đạt đến giới hạn, bộ não của bạn sẽ minh mẫn nhạy bén như một tấm gương, sự hiểu biết của bạn với doanh nghiệp và nghiệp vụ sẽ đạt đến tầm cao mới.

Ngẩng đầu nhìn đường còn quan trọng hơn cúi đầu kéo xe

Phương hướng chính xác là nền tảng thành công của doanh nghiệp, nhưng tôi luôn cho rằng sự đầu tư của nhà sáng lập với công ty, không phải là ngày ngày bó chân trong văn phòng để xử lý mọi việc, không phải việc gì cũng phải đích thân thị phạm, hãy dùng tâm và lực. Nhà sáng lập luôn phải tư duy về sự vụ và tình hình của công ty, thậm chí tỉnh giấc trong mơ cũng vì chợt xuất hiện hướng tư duy nghiệp vụ mới.

Sứ mệnh của nhà sáng lập là thiết kế phương hướng của doanh nghiệp. Nhà sáng lập cần ngẩng đầu nhìn đường, xem xét vấn đề một cách bao quát. Phải xác định doanh nghiệp đang ở giai đoạn nào, phải học cách dự báo tương lai, đồng thời căn cứ vào đó để đưa ra quyết sách.

Nhà sáng lập phải như người thuyền trưởng có thể nhìn thấy tương lai của doanh nghiệp trên hải đồ, không những phải tránh chướng ngại vật hiện hữu, mà còn phải tìm ra đâu là chướng ngại vật ngầm.

Một câu hỏi mà tôi hay hỏi, viễn cảnh là gì? Bạn có thể đưa ra giả thiết, nhìn về phía trước 3 hay 5 năm, việc bạn làm sẽ như thế nào? Sau 3 hay 5 năm nữa, doanh nghiệp của bạn sẽ phát triển đến giai đoạn nào, phải đi theo hướng nào, thậm chí trong vòng 3 đến 5 năm tới, bạn sẽ gặp phải vấn đề nào ở đâu, đây đều là những vấn đề mà bạn có thể mạnh dạn đặt ra giả thiết. Nhìn về tương lai không có nghĩa là thiếu thực tế, đôi khi, bạn cần thoát ra khỏi cục diện đang giam hãm bạn trong hiện tại để có cái nhìn toàn cảnh, như vậy mới sáng suốt.

Nhiều công ty thành công, mô hình khi IPO thường khác xa mô hình dự tính ban đầu. Một trong những bí quyết

thành công của doanh nghiệp là phải lựa theo thời thế, dũng cảm chuyển hướng. Cùng với sự cố chấp với mục tiêu và sự nhạy cảm với thị trường, mới có thể tìm được cơ hội thuộc về mình. Thị trường là vị thẩm phán tối cao quyết định số phận của người khởi nghiệp.

Lời khuyên 31

Không ngủ quên trên chiến thắng

Kẻ thù lớn nhất của con người chính là bản thân họ. Sau khi thành công người ta dễ dàng quên đi lý do khởi nghiệp của mình, nếu không giữ được sự tỉnh táo, thì thành công có thể biến thành mầm họa của thất bại: đa nguyên hóa là cạm bẫy, khuếch trương thái quá là mầm họa, đánh mất chính mình là ngã rẽ sai lầm.

Bất cứ lúc nào cũng không được ngủ quên trên chiến thắng. Thứ mà kẻ ngủ quên trên chiến thắng chìm đắm chính là cảm giác bản thân có thể thắng tất cả, muốn gì được nấy, một khi rơi vào tự phụ, dũng khí và năng lực khai phá sẽ biến thành sức phá hoại ghê gớm.

Hà Chấn HồngChủ biên Tạp chí *Doanh nhân Trung Quốc*

1. Sau khi thành công nên giữ cái đầu lạnh

Nhiều người khởi nghiệp luôn nôn nóng để thành công, vừa đạt được chút thành công đã bắt đầu lơ là nghiệp vụ, không thỏa mãn với tốc độ phát triển của mình, cho rằng thực lực doanh nghiệp đã lớn mạnh, bắt đầu khuếch

trương một cách tự phụ, thực hiện đa nguyên hóa. Đây là những việc làm vô cùng nguy hiểm.

Đa nguyên hóa phải cẩn trọng

Thành công tất yếu sẽ đem lại sự tự tin, vì thế sau khi thành công, một số người sẽ cho rằng mình không có gì không làm được, thêm vào đó sau khi thành công, nguồn vốn có nhiều hơn, có thương hiệu nhất định, việc dễ làm nhất chính là khuếch trương.

Nhiều công ty sau khi IPO giao dịch đã rơi vào cái bẫy khuếch trương một cách tự phụ. Trước đây, tôi từng gặp một doanh nhân vô cùng chất phác, rất có thực tài, nhưng sau vài phút nói chuyện ngắn ngủi đã nói cho tôi biết ông ta có hai công ty IPO, thu hút được rất nhiều tiền, khi có dự án tốt thì muốn mọi người cùng đầu tư. Hiện họ đã tham gia bất động sản, ngân hàng bên cạnh nghiệp vụ chính lúc đầu, nếu lĩnh vực khoa học kỹ thuật cao có cơ hội ông ta cũng muốn thử sức.

Đây là hiện tượng vô cùng phổ biến. Nguyên nhân tạo ra hiện tượng này, một mặt là vì thái độ tự phụ của ông chủ sau thành công của doanh nghiệp, mặt khác cũng vì thói a dua phụ họa của chính quyền địa phương. Nhiều doanh nghiệp sau khi thành công đã trở thành doanh nghiệp được chính quyền quan tâm đặc biệt, lãnh đạo thị sát, chính sách hỗ trợ kéo đến dồn dập, khiến những doanh nghiệp đó ảo tưởng về bản thân. Đối mặt với sự nhiệt tình của chính quyền cũng như nguồn tài nguyên ồ ạt kéo về, giống như lợi nhuận bày ra trước mắt muốn là đưa tay nhặt được, đại đa số người khởi nghiệp đều rất khó giữ vững lập trường trước những cám dỗ ấy, dễ dàng bị cuốn vào vòng xoáy đa nguyên hóa.

Trên thực tế, đa nguyên hóa rất nguy hiểm nhất đối với doanh nghiệp. Chúng ta thành công trong một ngành nghề không có nghĩa cũng thành công ở ngành nghề khác. Đa nguyên hóa sẽ dẫn đến phân tán tài nguyên, năng lực quản lý không đủ và hầu như đều sẽ dẫn đến thất bại.

Tăng tốc phải kiểm soát

Mối nguy hiểm khác sau khi doanh nghiệp thành công là nhà sáng lập không giữ được bình tĩnh, tự phụ tăng tốc. Năm đó, sau khi tập đoàn Giant Interactive Group của Sử Ngọc Trụ thành công ở Chu Hải, chính quyền đã xem nó như tấm danh thiếp của thành phố, là thành tích chính trị của chính quyền, phê chuẩn cấp đất để doanh nghiệp này xây dựng trụ sở, cuối cùng khi đạt đến tầm cao mà doanh nghiệp không đủ sức kham nổi, doanh nghiệp đã sụp đổ.

Nguyên lý Peter (*The Peter Principle*) nói rằng: "Các nhân viên có xu hướng được trao thêm quyền hạn cho tới mức mà họ không thể tiếp tục làm việc hiệu quả được nữa". Doanh nghiệp phát triển cũng như vậy, người cầm quân nếu không giữ được sự tỉnh táo, không kiểm soát tốc độ phát triển của doanh nghiệp, thì cuối cùng tài nguyên của doanh nghiệp không thể trụ vững.

Thời kỳ đầu khởi nghiệp vì áp lực sinh tồn, người khởi nghiệp phải đi từng bước chắc chắn, sau khi bước vào thời kỳ tăng trưởng tốc độ cao, phần lớn người khởi nghiệp dễ rơi vào tâm lý nóng vội trong việc đưa doanh nghiệp bước lên tầm cao mới. Cách làm đốt cháy giai đoạn này vô cùng nguy hiểm, có thể hủy hoại doanh nghiệp trong nháy mắt, nhất là với những công ty dựa vào đầu tư quảng cáo để thúc đẩy bán hàng. Nếu doanh thu năm ngoái là 1 tỷ NDT, mức độ đầu tư quảng cáo của năm nay với mục tiêu đạt được mức 3 tỷ NDT, nhưng nếu không đạt được mục tiêu

ấy, cũng đồng nghĩa doanh nghiệp phải chịu khoản lỗ khổng lồ và lượng hàng tồn kho rất lớn.

Làm doanh nghiệp là quá trình kinh doanh dài hạn, quan trọng là có thể tăng trưởng liên tục. Ngược lại, nếu hy vọng phát triển theo kiểu nhảy vọt, một khi thất bại, hậu quả sẽ thảm bại khôn lường.

2. Đừng dao động vì chuyên gia

Không phải người trong cuộc đừng bàn chuyện trong cuộc, không gánh trách nhiệm không biết thế nào là nặng nề, sau thành công không nên bị mê hoặc bởi những lý thuyết suông, đừng dao động vì những lời khuyên của chuyên gia, cái gọi là chính quy hóa cũng tốt, quy hoạch chiến lược cũng tốt, nhưng phải là những thứ do chính bạn làm ra thay vì chịu tác động của người ngoài cuộc.

Quy hoạch hóa kiểu đánh trận trên giấy có hại hơn là có lợi cho doanh nghiệp

Chính quy hóa gần như là con đường tất yếu phải đi của doanh nghiệp sau khi có được thành công. Thông thường, người khởi nghiệp sau khi dựa vào khả năng sẵn có của mình để khai phá thị trường, sẽ luôn cảm thấy doanh nghiệp của mình không đủ quy phạm, chế độ chưa thật tốt, do vậy hy vọng đi theo con đường chính quy hóa.

Đây là cách nghĩ rất tự nhiên. Nhưng chính quy hóa thực sự rất khó nắm bắt, thường sau khi quy phạm được xác lập, hiệu suất lại đi xuống, cơ cấu tổ chức cũng phình to, từ đó doanh nghiệp lại vướng vào một mớ bòng bong mới, phí phạm thời gian và sức lực. Tôi từng bàn sâu vào vấn đề

này với một doanh nhân nổi tiếng, ông ta đã áp dụng mô hình quản lý quy phạm của các doanh nghiệp thuộc Fortune 500,, nhưng kết quả lại đi ngược với mong muốn, xây dựng quy phạm nhằm mục đích muốn quy phạm thì không chỉ tiêu hao nguyên khí của doanh nghiệp, mà còn ảnh hưởng đến tâm thế của nhân viên.

Quả thật, sau khi doanh nghiệp bước vào giai đoạn tăng trưởng cao cần phải quy phạm hóa để tránh một số rủi ro không cần thiết, nhưng đây không phải là việc dựa vào sao chép quy phạm của người khác, trên thực tế, chẳng có phương pháp quản lý nào hoàn toàn thích hợp để bạn có thể trực tiếp áp dụng vào doanh nghiệp mình, phương pháp thành công cũng như kinh nghiệm quản lý của người khác chỉ có thể tham khảo, hay phát huy tác dụng khi kết hợp được với tình hình thực tế ở doanh nghiệp của bạn.

Một người quản lý thông minh, phải giỏi suy xét, tham khảo kinh nghiệm quản lý của người khác, nhưng tuyệt đối không được sao chép hoàn toàn. Bởi văn hóa của doanh nghiệp luôn khác nhau và vấn đề gặp phải cũng không giống nhau.

Hoạch định chiến lược theo kiến nghị của chuyên gia về cơ bản là vô ích

Sau thành công của doanh nghiệp, một khuynh hướng khác của các ông chủ cho rằng bản thân phải xây dựng chiến lược, nên đã bắt đầu mời chuyên gia, đầu tư vào nhân lực, đặt ra chiến lược phát triển dài hạn đồ sộ.

Coi trọng chiến lược đương nhiên là việc nên làm, nhưng chiến lược là môn khoa học thực tế, có liên quan mật thiết đến ngành nghề doanh nghiệp đang hoạt động cũng như tình hình tự thân của doanh nghiệp, thay vì thứ mà những chuyên gia có thể giúp bạn hoạch định.

Chiến lược chỉ có thể do bạn soạn ra, vì nó có quan hệ mật thiết tới các nhân tố cá tính hóa như đặc tính của doanh nghiệp, nhân tố cơ bản của tập thể. Chuyên gia chỉ có thể tra tìm một số tư liệu để tìm hiểu ngành nghề, chứ không thể thâm nhập tìm hiểu doanh nghiệp của bạn, càng không thể hiểu được tập thể của bạn, chiến lược được tạo ra từ sự xa rời thực tế là chiến lược tự đào hố chôn mình.

Chỉ có chiến lược do đích thân lãnh đạo chủ trì hoạch định mới có ý nghĩa, chuyên gia hoặc cố vấn mời từ ngoài không phải chịu trách nhiệm về kết quả, cũng không chuyên tâm vào doanh nghiệp của bạn, ý kiến của họ chỉ là đánh giá bề ngoài.

3. Phải giữ vững con đường thành công của mình

Cách làm của bạn đã tạo nên thành công ngày hôm nay, đó là cơ sở để bạn tiếp tục phát huy vào ngày mai, đừng nên dễ dàng vứt bỏ. Doanh nghiệp phải tiến cùng thời cuộc, nhưng cải cách phải cẩn trọng, phải cải tiến tình hình cho tốt hơn thay vì cải cách phương thức cách mạng.

Người thành công không thể tự ti mặc cảm

Tục ngữ có câu, mèo đen hay mèo trắng, mèo nào bắt được chuột đó là mèo giỏi, kinh doanh và quản lý có quy luật nhất định, nhưng không có cách nào là bất biến, phương pháp hiệu quả là phương pháp tốt nhất.

Cục diện của từng doanh nghiệp không bao giờ giống nhau, ngành nghề cũng vậy, phải có phương pháp quản lý phù hợp với mình. Người Á Đông có tính cách khiêm nhường, nhất là những người thành công từ cơ hàn, bất kể

đạt được thành tích lớn vẫn luôn cảm thấy bản thân còn thiếu sót nhiều điều.

Khiêm nhường là điều tốt, nhưng không được hoài nghi chính mình, nhất là không được bắt chước người khác mà quên đi cái gốc của mình.

Chúng ta phải hiểu rõ, kinh doanh và quản lý chỉ có sự khác biệt giữa hiệu quả hay không hiệu quả, không được tự ti mặc cảm về trình độ quản lý của bản thân, vì bản thân quản lý không có cách thức cố định, phương pháp nào hiệu quả thì đó là phương pháp tốt nhất. Bạn có thể tự mình tạo ra, cũng có thể cải tiến dựa trên nền tảng của người khác, đừng bận tâm phải đi theo một lộ trình nhất định, càng không nên tuân thủ kinh nghiệm phổ biến trên sách báo nào đó, nếu phương pháp quản lý giúp bạn đến được ngày hôm nay nhất định phải có cái hay của riêng nó.

Quản lý nên cải cách chứ không nên cách mạng

Mỗi tổ chức là một hệ thống sinh thái, có quy luật và logic được hình thành trong suốt thời gian dài, một khi dùng ngoại lực cưỡng chế sự cân bằng của hệ thống, rất có thể sẽ dẫn đến cả tổ chức hỗn loạn và việc tái khôi phục là một công trình kéo dài đầy gian nan.

Khi cần thay đổi một tổ chức, phải chọn phương thức cải tiến thay vì cách mạng. Cải tiến là loại bỏ những khuyết điểm, khiến sự vật phù hợp hay cải thiện hơn so với yêu cầu, sửa chữa trên nền tảng hiện có, chứ không phải lật đổ hoàn toàn để xây dựng cái mới. Cách mạng đòi hỏi thay đổi bản chất của sự vật từ gốc rễ.

Việc áp dụng phương pháp quản lý mới, tiếp nhận quản lý cao cấp mới vào một tổ chức, nhất định phải áp dụng từng bước, không được nóng vội. Một tổ chức cần có thời gian, quá trình để tiếp nhận những điều mới mẻ. Phương

pháp quản lý mới dù có tốt đến đâu cũng sẽ tồn tại nhiều điều mà bạn chưa hiểu hết, bạn càng không thể biết nó vận dụng vào công ty của bạn sẽ đạt được hiệu quả như mong đợi hay không. Vì vậy nếu muốn sử dụng, tốt nhất hãy cải cách trên nền tảng phương pháp quản lý hiện có, áp dụng từng bước của phương pháp quản lý mới.

Sự thay đổi trong quản lý đòi hỏi cải cách thay vì cách mạng, một mặt phải căn cứ trên nền tảng hiện có, bổ sung những khiếm khuyết, nâng cấp những điểm yếu; một mặt tiến độ thực hiện phải vừa chậm vừa chắc, không nên cải tiến theo kiểu cách mạng, đòi hỏi thành công nhanh chóng. Phương pháp tiếp nhận cái mới theo kiểu cách mạng, một khi bắt đầu thực thi sẽ xung đột với quy hoạch và nghiệp vụ hiện có, phá vỡ sự cân bằng và logic đang tồn tại, làm phức tạp hóa mọi vấn đề, đây là điều vô cùng nguy hiểm.

Phần 8: 5 vấn đề của tư bản

Lời khuyên 32

Khởi nghiệp dựa vào sức mạnh tư bản[M1]

Trong 36 kế, chuồn là thượng sách. *36 lời khuyên dành cho người khởi nghiệp* của Tôn Đào Nhiên, mỗi lời khuyên đều là cao chiêu có thể "chạy". Gốc rễ của đầu tư là đầu tư con người, nhưng tư bản nếu không tương xứng với con người, thì đầu tư khởi nghiệp chắc chắn thất bại, cho nên lời khuyên 32 "Khởi nghiệp dựa vào sức mạnh tư bản" rõ ràng là cần thiết và quan trọng. Người có thể đáng tin, việc có thể đáng tin, nhưng không có cây Ỷ thiên kiếm tư bản[M2] , chỉ có thể đứng nhìn người khác diễu võ dương oai mà thôi.

Tiết Man TửNhà đầu tư mạo hiểm nổi tiếng

1. Hiện nay là thời đại tư bản

Thời đại đã thay đổi, tư bản đã thâm nhập sâu vào các ngành nghề, đây là đặc điểm nổi bật của thương mại hiện đại. Chỉ có dựa vào sức mạnh của tư bản (chứ không phải bị tư bản khống chế) mới có thể lớn mạnh.

Sự gia nhập của tư bản đã làm thay đổi chu kỳ trưởng thành của doanh nghiệp

Trong quá khứ, những câu chuyện mà chúng ta nghe được đều khởi nghiệp từ nguồn vốn nhỏ, phát triển tích lũy từng chút, rồi xây dựng nên công ty nổi tiếng sau một khoảng thời gian dài, thậm chí nhiều công ty chưa từng vay ngân hàng nào, cũng như chưa từng huy động vốn từ thị trường tư bản.

Hiện nay, thời đại đã thay đổi, tư bản đã thâm nhập vào mọi ngành nghề, đây là đặc điểm nổi bật của thương mại hiện đại. Sự gia nhập của tư bản đã sinh ra hướng phát triển doanh nghiệp theo kiểu "đốt tiền trước kiếm tiền sau", nếu bạn chỉ vẫn dựa vào sự tích lũy tự thân để thúc đẩy phát triển, thì cơ hội thắng rất thấp.

Sự tham gia của đầu tư mạo hiểm với doanh nghiệp đã tăng tốc độ trưởng thành của doanh nghiệp lên rất nhiều, bất cứ doanh nghiệp nào cũng không còn dám hy vọng một chu kỳ trưởng thành kéo dài đến 20 năm thậm chí là 10 năm. Nếu không thể trở thành ông chủ của thị trường trong khoảng 5 năm hoặc nhiều nhất là 10 năm, thì bạn sẽ bị kẻ khác nuốt chửng.

Groupon do Andrew Mason, sinh viên khoa âm nhạc của Northwestern University Mỹ, sáng lập nên chưa đến một năm rưỡi đã đạt doanh thu đến 1,35 tỷ đô-la. Facebook từ năm 2005 đã nổi tiếng, đến năm 2010 đã vượt qua Yahoo! để trở thành mạng xã hội lớn thứ 2 của Mỹ với doanh thu đạt đến 43 tỷ đô-la.

Xã hội hiện đại, tư bản và khởi nghiệp kết hợp chặt chẽ, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp đã chuyển từ cạnh tranh ở các mặt như sản phẩm, chế tạo, kinh doanh sang lĩnh vực tư bản, một số doanh nghiệp mà sức cạnh tranh không phải là tối ưu nhưng sau khi nhận được sự đầu tư mạnh mẽ của tư bản đã nhanh chóng đánh bại các doanh nghiệp đầu ngành không phải là hiếm.

Chỉ khi vận dụng tốt tư bản mới có thể thành công

Tuy huy động vốn không giải quyết được vấn đề trong kinh doanh; nếu một công ty trong thời kỳ khởi nghiệp có quá nhiều tiền sẽ gây tác dụng phụ rất lớn, làm tăng số cơ hội doanh nghiệp rơi vào sai lầm; tuy tiền không phải là

vật vạn năng, và đại đa số khó khăn của doanh nghiệp trong thời kỳ đầu không phải cứ có tiền là giải quyết được, nhưng vẫn cần huy động vốn.

Bạn đừng nên lo lắng sau khi huy động vốn thì cổ phần sẽ bị mỏng yếu hay mất đi quyền kiểm soát công ty. Một công ty nhỏ hoàn toàn thuộc về bạn không thể sánh được với một công ty lớn mà bạn nắm giữ 1% cổ phần lớn, tạo thành sự nghiệp chung còn quan trọng hơn nhiều so với gây dựng sự nghiệp riêng. Người đầu tư sáng suốt sẽ không tìm cách kiểm soát công ty, thứ mà họ hy vọng là người khởi nghiệp có thể kinh doanh tốt doanh nghiệp mà họ đầu tư.

Thời đại thực tế đã thay đổi, mọi công ty nổi tiếng mà bạn có thể liệt kê hầu như đều đầu tư mạo hiểm. Từng có người bạn nói đùa với tôi rằng, xu thế mới hiện nay là công ty cố gắng kiếm được nhiều tiền trên thị trường chứng khoán và từ chính quyền hơn là từ thị trường.

Dù dựa vào sức mạnh của chính mình để phát triển mà không huy động vốn, nhưng theo tôi vẫn nên huy động một phần vốn. Tiếp nhận nhà đầu tư có thể cải thiện cơ cấu cổ đông của công ty, tăng cường vai trò của hội đồng quản trị cũng như thúc đẩy công ty kinh doanh theo chế độ doanh nghiệp hiện đại, nâng cao sức cạnh tranh của công ty.

2. Không huy động vốn sẽ thua trên đường chạy

Xã hội hiện đại, ai hiểu tư bản hơn, ai có thể vận dụng tư bản tốt hơn, người đó có thể giúp doanh nghiệp của mình chiếm thế thượng phong. Nhưng không nên vì thế mà áo tưởng nó giải quyết được vấn đề trong kinh doanh nói chung và của doanh nghiệp nói riêng.

Nương vào sức mạnh tư bản để đẩy nhanh tốc độ phát triển

Xã hội thương mại hiện đại đang ngày càng thiếu không gian phát triển cho những doanh nghiệp khởi nghiệp không huy động vốn, người khởi nghiệp ngoài việc cần có năng lực tìm ra phương hướng phát triển và nhân tài cho doanh nghiệp, còn phải có khả năng tìm được nhà đầu tư mạo hiểm đủ mạnh.

Những năm gần đây, xã hội gấp gáp đã thẩm thấu vào thị trường tư bản. Tư bản ngày càng tham lam và điên cuồng, doanh nghiệp còn đang thua lỗ triền miên mà được đánh giá lên đến mấy trăm triệu thậm chí hàng tỷ đô-la. Hệ quả của việc tham gia từ những nguồn vốn điên cuồng ấy là hành vi kinh doanh khó kiểm soát của doanh nghiệp, mua cao bán thấp, quảng cáo văng mạng. Có một số người khởi nghiệp và nhà đầu tư thậm chí còn tuyên bố họ có năng lực huy động vốn để thâu tóm một ngành nghề nào đó, giống như chỉ cần bỏ ra một khoản tiền là đối thủ cạnh tranh sẽ bị quét sạch, còn bản thân có thể nghiễm nhiên chiếm lĩnh thị trường.

Tôi có người bạn là chủ một doanh nghiệp hoạt động rất tốt, mỗi lần tôi khuyên cố gắng thu hút đầu tư mạo hiểm để phát triển sớm nhất có thể, nhưng anh ta đều cho rằng không cần phải làm như vậy, anh ta nghĩ doanh nghiệp đang hoạt động khá tốt, tại sao phải chuyển nhượng cổ phần để huy động vốn? Đây là quan điểm phổ biến của nhiều người khởi nghiệp đang có doanh nghiệp phát triển tốt và cũng là quan điểm sai lầm.

Quan điểm của kinh tế học là nguồn vốn không bao giờ đủ, một doanh nghiệp nếu cho rằng mình không cần tiền, nguồn vốn đã đủ, điều đó chỉ rõ người quản lý đó có giới

hạn về trình độ và tầm nhìn, đồng thời chưa quy hoạch được chiến lược tốt nhất.

Sự tham gia của tư bản sẽ hỗ trợ để bạn hiểu được mô hình kinh doanh của mình, giúp việc quản lý của doanh nghiệp tiến đến quy phạm hóa, nâng cao năng lực quản lý và năng lực kinh doanh của doanh nghiệp lên nhiều lần.

Tiếp đó, đối thủ cạnh tranh của bạn sẽ huy động vốn. Một khi đối thủ cạnh tranh tiếp xúc được với tư bản, đột phá được những giới hạn phát triển tự thân và bắt đầu tiến nhanh trên thị trường, thì bạn sẽ rơi vào thế bị động.

Cuối cùng, M&A[9]là phương thức phát triển quan trọng, nếu muốn thực hiện phát triển theo kiểu nhảy vọt, Tất cả đều tự mình làm nên từ con số 0 là cách làm thiếu thông minh nhất.

Nếu muốn huy động vốn, phải huy động khi doanh nghiệp không cần tiền nhất. Doanh nghiệp phải huy động vốn và phát triển mở rộng khi ở trạng thái tốt nhất. Nếu đợi đến khi bạn đã tuột dốc mới nghĩ đến huy động vốn thì chẳng ai có hứng thú với bạn nữa.

Kết hợp với tư bản mạnh nhất

Phải hợp tác với người mạnh nhất mới có hy vọng lớn mạnh. Thứ mà tổ chức đầu tư không chỉ quan hệ về con người, mà quan trọng hơn là hệ thống tình báo, các công ty số liệu, quan hệ truyền thông, hệ thống kiểm soát, tình báo nội bộ, cấu thành nên hệ thống tình báo phức tạp mà hiệu quả, kiểm tra và hỗ trợ lẫn nhau. Những thông tin mà hệ thống tình báo này cung cấp sẽ là chỗ dựa vững chắc trong toàn bộ quy trình từ lựa chọn dự án, điều tra đến thoái lui của tổ chức đầu tư.

Tuy tôi cho rằng không nên hy vọng nhà đầu tư có thể giúp bạn việc gì khác ngoài tiền, nhưng không thể phủ nhận, huy động vốn ngoài có được tiền còn tăng được giá trị của doanh nghiệp.

Đầu tiên, quá trình huy động vốn có thể khiến doanh nghiệp của bạn lớn mạnh. Chu Hồng Y cho rằng, đừng xem việc tìm được một nhà đầu tư là kết quả, mà hãy xem nhà đầu tư đó như đá mài dao. Tìm được 30 nhà đầu tư dù không ai đầu tư cho bạn, nhưng thông qua sự khiêu chiến của họ, bạn có thể tư duy rõ hơn về mô hình của mình, có thể suy xét rõ hơn về sản phẩm, về khách hàng của mình, cũng được xem là thu hoạch lớn.

Tiếp đó, nhà đầu tư có thể đem lại một số nguồn tài nguyên. Tài nguyên này bao gồm kinh nghiệm phong phú, tầm nhìn mở rộng và các doanh nghiệp khác mà nhà đầu tư đã đầu tư sẽ trở thành đối tác của bạn.

Nếu có thể, nhất định phải chọn lựa nhà đầu tư đủ mạnh để huy động vốn. Cần tránh những quỹ đầu tư xấu, nhất là những quỹ đầu tư xem đầu tư chiến lược như vũ khí cạnh tranh. Ngoài ra, bạn cần phải xem cách nhìn và kỳ vọng của quỹ đầu tư với công ty có phù hợp và thống nhất với dự định của bạn hay không; cuối cùng phải chọn nhà đầu tư có thể đem lại cho bạn nhiều tài nguyên hơn.

3. Học cách bắt tay với tư bản là bài học bắt cuộc của người khởi nghiệp

Khả năng huy động vốn cũng là một trong những khả năng khởi nghiệp, khi huy động vốn cần chú ý bảo vệ chính mình. Không nên hợp tác với nhà đầu tư đưa ra những điều kiện không hợp lý, vì một công ty mất đi quyền kiểm

soát thì chẳng khác nào trở thành công cụ tìm kiếm lợi lớn nhất của nhà đầu tư, cuối cùng công ty sẽ bị hủy hoại.

Đầu tư mạo hiểm là gì?

Quỹ đầu tư liên quan đến công ty khởi nghiệp có thể chia thành nhiều loại, quy mô khác nhau, phương hướng đầu tư cũng khác nhau. Đầu tiên là nhà đầu tư mạnh thường quân (đầu tư theo kiểu tài trợ), sau đó là đầu tư mạo hiểm, kế đó là quỹ đầu tư quyền sở hữu cổ phần công ty chưa IPO (quỹ đầu tư góp vốn tư nhân – PE), cho đến các loại quỹ thuộc loại quỹ bảo hiểm, quỹ phòng vệ. Trong đó, nhà đầu tư mạnh thường quân và đầu tư mạo hiểm có quan hệ mật thiết nhất với người khởi nghiệp.

Nhà đầu tư mạnh thường quân là chỉ những nhà đầu tư cá nhân giàu có cấp vốn cho người khởi nghiệp để đổi lại trái phiếu có thể chuyển đổi hoặc các quyền lợi khác. Theo tôi, doanh nhân thành công theo đuổi việc đầu tư kiểu này là một cách báo đáp xã hội, trích một phần tài sản của mình, đầu tư cho những người có mơ ước khởi nghiệp, cũng như những ý tưởng khởi nghiệp có ý nghĩa. Hiện tại số nhà đầu tư nổi tiếng theo kiểu này ở Trung Quốc chưa vượt quá con số 20 người, bao gồm Tiết Man Tử, Lôi Quân, Chu Hồng Y, Thái Văn Thắng, Tăng Lý Thanh.

Đầu tư mạo hiểm cũng là đầu tư khởi nghiệp, đối tượng đầu tư của họ thường là doanh nghiệp vừa và nhỏ đang trong giai đoạn khởi nghiệp, chủ yếu là doanh nghiệp kỹ thuật cao mới; thời hạn đầu tư ít nhất 3 đến 5 năm trở lên, phương thức đầu tư là đầu tư quyền cổ phần, thông thường họ sở hữu khoảng 30% cổ phần doanh nghiệp được đầu tư, mà không đòi hỏi quyền kiểm soát doanh nghiệp, cũng không cần bất cứ sự đảm bảo hay thế chấp nào; nhà đầu tư mạo hiểm thường tích cực tham gia quản

lý kinh doanh của doanh nghiệp được đầu tư, cung cấp những dịch vụ giá trị gia tăng; mục đích đầu tư là tìm kiếm siêu lợi nhuận, sau khi doanh nghiệp được đầu tư gia tăng về giá trị, nhà đầu tư sẽ thông qua thị trường chứng khoán, hoặc các phương thức khác như mua bán sáp nhập hoặc chuyển nhượng quyền cổ phần để thu hồi vốn và lợi nhuận.

Bản chất của đầu tư mạo hiểm

Quỹ đầu tư do công ty quản lý. Bất kể là đầu tư mạo hiểm hay đầu tư tư nhân, thì về bản chất vẫn là một công ty dùng tiền để kiếm tiền, hơn nữa công ty này còn có tầm nhìn rất ngắn.

Tư liệu sản xuất của công ty quỹ là nguồn vốn do một số người hùn vốn đóng góp, nguồn thu lợi nằm ở hai phần: phí quản lý cố định, tức tỷ lệ phần trăm được trích hàng năm tùy thuộc vào tổng vốn của quỹ (thường là 2,5%); và tỷ lệ phần trăm thu được từ lợi nhuận đầu tư của quỹ (thường khoảng 20% – 25%).

Hiểu một cách đơn giản, những nhà đầu tư thực chất là người quản lý quỹ, lương của họ đến từ phí quản lý quỹ, tiền thưởng và hoa hồng của họ đến từ phần lợi nhuận thu được từ việc đầu tư.

Hiểu được những điều này bạn có thể thấy rõ, vì sao công ty quỹ cũng phải đi huy động vốn, tại sao có công ty quỹ sau khi huy động vốn liền đổ hết vào dự án.

Công ty khởi nghiệp trong mắt nhà đầu tư mạo hiểm

Tôi cho rằng phải người đúng việc đúng. Trước hết, nhà đầu tư mạo hiểm chấp nhận người khởi nghiệp, cũng bao gồm người khởi nghiệp chấp nhận nhà đầu tư, nếu hai bên không hợp nhau chắc chắn không thể hợp tác. Bước tiếp

theo cách nhìn của nhà đầu tư mạo hiểm đối với nghiệp vụ của công ty, chủ yếu là các nhân tố như mô hình kinh doanh, viễn cảnh nghiệp vụ.

Lôi Quân là nhà đầu tư rất thành công. Lôi Quân cho rằng đầu tư theo kiểu mạnh thường quân phải đầu tư về con người, mô hình kinh doanh của quỹ không tương ứng với mô hình đầu tư của nhà đầu tư, vì tổ chức đầu tư huy động tiền của người đầu tư đều có thời hạn thoái vốn rõ ràng, nếu dự án không đủ tốt sẽ lãng phí thời gian. Tiền mà nhà đầu tư mạnh thường quân dùng là tiền của chính mình, không có áp lực từ bên ngoài, nên có đủ thời gian để đầu tư vào con người. Một nguyên nhân rất quan trọng, khác với Mỹ, ở Trung Quốc, những người có tố chất cao lại thiếu kinh nghiệm. Cho nên, phán đoán của anh ta là tỷ lệ thắng lợi khi đầu tư vào con người sẽ cao hơn!

Trong "10 tiêu chuẩn chính đánh giá dự án khởi nghiệp", Lôi Quân đã dành 6 tiêu chuẩn cho việc đánh giá đội ngũ: (1) Có thể thấu suốt nhu cầu của khách hàng, cực kỳ nhạy bén với thị trường. (2) Chí hướng cao xa nhưng tiến bước vững chắc. (3) Tốt nhất là vài người có ưu thế bổ sung cho nhau cùng khởi nghiệp. (4) Nhất định phải có người với trình độ kỹ thuật vượt trội và có thể dẫn dắt đội ngũ (đối với các dự án mạng thông tin). (5) Có khả năng khuếch trương tốc độ với giá thành thấp. (6) Ưu tiên những người có lý lịch đẹp, chẳng hạn như những người có kinh nghiệm thành công trong khởi nghiệp sẽ được thêm điểm. Trong số đó, tiêu chí (1) và (5) là khó đạt được nhất.

Lôi Quân cho rằng nếu đội ngũ khởi nghiệp đạt được 6 tiêu chuẩn kể trên, chỉ cần có ước mơ, kiên trì đến cùng, đồng thời tìm được hướng khởi nghiệp thích hợp nhất định sẽ thành công. Làm thế nào để xác định dự án có đáng

làm hay không? Lôi Quân đã tổng kết ra 4 tiêu chuẩn để lựa chọn dự án: (1) Chọn thị trường lớn nhất mà bản thân có thể làm. (2) Chọn điểm thời gian chính thức. (3) Chuyên tâm. (4) Nghiệp vụ đã được nghiệm chứng trong quy mô nhỏ, có cơ hội làm đến vị trí cao trên thị trường.

Lời khuyên 33

Phải dám chịu thiệt khi huy động vốn

Doanh nhân cảm thấy công ty bị đánh giá thấp là điều có thể hiểu được. Ngoài thông tin của nhà đầu tư không cân xứng, doanh nghiệp thành công cũng đối mặt với nhiều rủi ro về thương mại và đạo đức xã hội thương mại. Nhà đầu tư ưu tú thuần thục rất khó có được. Huy động vốn phải có mục tiêu rõ ràng, tiền chỉ cần đủ để thực hiện phát triển theo kiểu nhảy vọt. Như vậy mọi người đều cảm thấy cân bằng và vui vẻ.

Dương ĐôngCổ đông đối vốn Quỹ đầu tư
Softbank Asia Infrastructure Fund

1. Đừng nên tin những thần thoại huy động vốn

Huy động vốn rất khó, hơn nữa cần có quá trình, không phải nhà đầu tư nào cũng chấm kế hoạch khởi nghiệp của bạn, nói chung chỉ có 1% số người khởi nghiệp có thể huy động được vốn.

Đừng nên tin những câu chuyện thần thoại về huy động vốn

Đầu tiên, đừng nên tin vào những câu chuyện huy động vốn kiểu thần thoại, nếu có cũng chỉ là xác suất cực nhỏ. Do vậy, đó không phải là việc mà mọi người có thể trông đợi.

Bạn cũng đừng nên tin vào những câu chuyện đánh giá giá trị công ty hay những khoản vốn khổng lồ được huy động đây màu sắc. Trên thực tế, chúng đã được thổi phồng lên rất nhiều lần.

Doanh nghiệp không huy động được vốn là chuyện bình thường

Nếu thống kê về các vụ huy động vốn được công bố hàng năm, hoặc đơn giản là lấy kim ngạch huy động được của các quỹ đầu tư trừ đi kim ngạch đầu tư bình quân, chúng ta sẽ rút ra được một kết luận, chỉ chưa đến 1% doanh nghiệp có thể huy động được vốn.

Nếu không huy động được nguồn vốn, bạn cũng có thể cân nhắc việc thay đổi lộ trình khởi nghiệp, từ chỗ cá nhân khởi nghiệp đổi thành liên kết khởi nghiệp, cùng vài người bạn tâm đầu ý hợp góp vốn, đem ý tưởng ra thảo luận, sau đó nỗ lực theo đuổi một hướng, đợi đến khi công ty phát triển mới nghĩ đến việc tự khởi nghiệp, như vậy không chỉ có được sự bảo đảm về vốn, mà còn có được kinh nghiệm khởi nghiệp quý báu.

2. Huy động vốn thế nào?

Vấn đề cốt lõi của doanh nghiệp thời kỳ đầu khởi nghiệp đa phần là thiếu tiền, so với việc chạy vạy khắp nơi để huy động vốn, tốt hơn hết hãy chuyên tâm vào nghiệp vụ chính, trước tiên phát huy tiềm lực cao nhất của bản thân, tự lực để huy động vốn với những dự án đã được nghiệm chứng.

Hãy suy nghĩ kỹ mục đích sử dụng tiền rồi mới đi huy động vốn

Nhiều người khởi nghiệp cho rằng doanh nghiệp không phát triển được vì thiếu vốn. Thực ra, nhiều khi nút thắt của sự phát triển doanh nghiệp không nằm ở tiền. Nếu bản thân không hiểu rõ cần tiền để làm gì, tiêu như thế nào, bạn không thể nào huy động được vốn từ những nhà đầu tư có hiểu biết sâu rộng và có cái nhìn tinh tế.

Tôi không đồng ý việc vừa khởi nghiệp đã đi huy động vốn, thời kỳ đầu khởi nghiệp, thứ cần nhất là phải hiểu rõ ta muốn làm gì, làm ra sản phẩm mẫu. Phần tiền này là thứ tự bạn có thể giải quyết, cũng là vấn đề cần tự bạn giải quyết.

Khi đi huy động vốn, trước hết bạn phải suy nghĩ cho thấu đáo mô hình kinh doanh của bạn, mục đích sử dụng tiền rồi hãy đi huy động vốn. Nhiều khi nguyên nhân huy động vốn thất bại là vì bạn chưa rõ mình muốn làm gì. Nhà đầu tư chưa chắc là chuyên gia nghiệp vụ của bạn, nhưng nhất định là chuyên gia trong việc xem xét dự án. Họ xem rất nhiều dự án, họ có mô hình phân tích chuyên nghiệp, những tiêu chuẩn cực kỳ rõ ràng để cân đong đo đếm dự án, họ chưa chắc biết công ty có thể làm được gì, nhưng họ biết công ty như thế nào sẽ không thể thành công. Vì thế khi mô hình kinh doanh của bạn không rõ ràng hoặc có khiếm khuyết, họ chắc chắn sẽ từ chối đầu tư.

Sau khi đã dốc toàn lực rồi mới nên đi huy động vốn

Theo nguyên tắc bạn phải phát huy toàn bộ tiềm lực của bản thân trước rồi mới cầu viện đến sự giúp đỡ của người khác. Nhà đầu tư sẽ nghĩ, nếu như bạn có thể giải quyết vậy tại sao lại không tự làm mà phải huy động vốn từ họ?

Với những nhà đầu tư kiểu mạnh thường quân, nếu bạn chưa dốc hết sức mình, họ rất khó đầu tư cho bạn. Thứ nhất, bạn phải dốc sức phát huy hết mọi tài nguyên hiện có, thậm chí đã phát huy mọi tiềm lực có thể huy động được của bản thân, người thân và bạn bè, thì khi đó tiền của nhà đầu tư mới tỏ ra hữu dụng với bạn. Thứ hai, hãy huy động vốn khi nó trở thành nút thắt duy nhất cho sự phát triển của bạn. Nhiều người khởi nghiệp đang vắt óc tìm cách huy động vốn, nhưng thực ra thứ họ cần lại không phải là tiền, so với việc chạy đôn chạy đáo để huy động vốn, phải trả lời mọi câu hỏi của nhà đầu tư, chi bằng hãy giải quyết cho xong những vấn đề mà không cần đến tiền vẫn có thể giải quyết được, sau đó mới tính đến chuyện khác.

Tôi khuyên những người khởi nghiệp nên cố gắng dồn tâm lực vào nghiệp vụ, đến khi bất đắc dĩ hoặc khi cần huy động lượng vốn lớn thì hãy đi tìm nhà đầu tư. Tôi từng chứng kiến nhiều trường hợp người khởi nghiệp vì quá mải mê việc huy động vốn mà khiến công ty làm ăn ngày càng sa sút, cuối cùng vốn chẳng huy động được mà sự nghiệp cũng lụi bại.

Hãy cố gắng nghiệm chứng ý tưởng của bạn nhiều nhất có thể

Hãy suy nghĩ từ một góc độ khác, giả sử bạn là nhà đầu tư, tôi đến hỏi bạn đầu tư tiền cho tôi, phản ứng đầu tiên của bạn là gì? Chắc chắn là hoài nghi: Tôi có nên đầu tư tiền cho anh? Chuyện này có đáng tin? Việc anh nói có đáng tin? Việc anh muốn làm có thể làm được không?

Điều mà nhà đầu tư quan tâm nhất là ý tưởng của người khởi nghiệp có đáng tin, đã được nghiệm chứng trên quy

mô hẹp hay chưa. Tất nhiên họ không thể đợi đến khi mọi ý tưởng đều được nghiệm chứng mới đầu tư, nhưng họ hy vọng ý tưởng đó được nghiệm chứng nhiều nhất có thể.

Huy động vốn phải tìm đúng người

Mỗi quỹ đầu tư có quy mô và định vị khác nhau, cho nên lĩnh vực đầu tư cũng như giai đoạn doanh nghiệp mà họ muốn đầu tư cũng không giống nhau, huy động vốn nhất định phải tìm đúng quỹ.

Mỗi quỹ đầu tư đều có quy trình riêng và bạn phải tìm đúng người. Nhất là phải chú ý, nhiều giám đốc đầu tư cấp thấp vì muốn lôi kéo dự án sẽ tỏ ra hứng thú với dự án của bạn, khuếch trương quyền lực của bản thân trong quỹ, nếu người khởi nghiệp không tinh anh sẽ dễ rơi vào bẫy của họ dẫn đến lãng phí thời gian.

Thông thường, chỉ người góp vốn mới có thể phát huy vai trò trong quỹ, chỉ ủy ban quyết sách mới có thể đưa ra quyết sách cuối cùng.

3. Huy động vốn có bí quyết không?

Bí quyết của huy động vốn là phải dám chịu thiệt. Huy động vốn thành công là mục tiêu lớn nhất, đừng nên xét nét xem cổ phần hay giá cả thấp đi bao nhiêu, thúc đẩy doanh nghiệp phát triển thành công mới có thể đa phương cùng thắng.

Bí quyết của huy động vốn là dám chịu thiệt

Nhà sáng lập luôn cho rằng doanh nghiệp của mình cực kỳ đáng giá, không muốn công ty bị đánh giá thấp. Thực ra nhà đầu tư hạ thấp giá trị công ty bạn chẳng liên quan đến

sự công nhận của họ với giá trị công ty bạn. Công ty quỹ đầu tư vào bạn cũng là tổ chức làm kinh doanh, muốn mua thấp bán cao.

Khi đàm phán về giá trị của công ty, người khởi nghiệp thường chịu thiệt, một mặt là có sự chênh lệch về kinh nghiệm và trình độ, gần như đa số các trường hợp người khởi nghiệp huy động vốn là huy động lần đầu, nhưng với nhà đầu tư, công việc hàng ngày của họ chính là đầu tư; mặt khác nhiều người khởi nghiệp luôn cảm thấy mình đang cần tiền, nên lúng túng khi đàm phán về giá trị công ty, cũng như không biết phải đàm phán như thế nào.

Thực ra đàm phán huy động vốn ngoài bản thân dự án, nó giống với một cuộc đấu trí hơn. Theo tôi, người khởi nghiệp phải xem huy động vốn như cuộc hợp tác nghiệp vụ với đối tác, bản thân chịu thiệt một chút, để điều mà đối tác có được nhiều hơn mong đợi, thì hợp tác tự nhiên sẽ đạt được.

3 bí quyết của huy động vốn

Thân Âm từng nói Giang Nam Xuân đã tổng kết bí quyết huy động vốn của ông ấy, giá cả thấp một chút, quy mô huy động vốn nhỏ một chút, để rủi ro của nhà đầu tư giảm thấp nhất có thể, lợi ích thu được lớn nhất có thể, thêm vào đó là triển khai kết nối sớm một chút, thì cơ hội huy động vốn thành công sẽ tăng cao.

Giá huy động vốn phải thấp một chút. Đánh giá công ty với người khởi nghiệp là sự phân tán cổ phần, giá trị công ty càng cao thì giá mà nhà đầu tư phải bỏ ra để sở hữu cổ phần của doanh nghiệp sẽ càng nhiều. Với nhà đầu tư, điều đó đồng nghĩa với rủi ro, đánh giá giá trị công ty càng thấp,

thì rủi ro theo đó cũng giảm. Thực ra nhà đầu tư đều biết rất rõ, thứ quan trọng với họ không phải là đầu tư bao nhiêu, mà là không được đầu tư sai. Đối với công ty tốt, họ hoàn toàn không quá để ý giá trị của công ty. Khi đặc biệt để ý vào việc đánh giá này, có nghĩa họ không xác định công ty có thể thành công.

Đàm phán về giá trị công ty chẳng khác gì việc mua đồ, người bán muốn giá cao, còn kẻ mua lại muốn giá thấp. Mô hình định giá chẳng qua là cách nói tránh của việc cò kè bớt một thêm hai, đừng nên quá tin vào mô hình định giá, giá giao dịch thành công chắc chắn là điểm gặp nhau về giá mà hai bên đều hài lòng. Cuộc huy động vốn đợt 2 của Lakala là lần đầu tiên tôi huy động vốn, trước đợt huy động diễn ra, Lôi Quân và Chu Lập Nam gợi ý cho tôi về giá trị của công ty, tôi rất không đồng ý, hỏi vặn tại sao giá trị công ty của tôi lại rẻ mạt đến vậy. Hai người họ vì giữ thể diện cho tôi nên không nói gì thêm rồi đồng ý để tôi huy động vốn theo giá mà tôi nghĩ là thỏa đáng. Kết quả là tôi đã đàm phán với hơn 20 nhà đầu tư và không ai đồng ý. Sau đó, Lôi Quân đã tìm tôi nói chuyện, giảng giải cho tôi quỹ đầu tư là gì, nguyên lý vận hành kinh doanh của công ty quỹ là gì, để tôi hiểu được logic của việc huy động vốn, nghe xong tôi cam tâm tình nguyện hạ giá trị công ty của mình xuống, kết quả tôi đã nhanh chóng huy động vốn thành công. Khi huy động vốn đợt 3, tôi đưa ra một mức giá hợp lý, và đã có được vốn sau chưa đầy một tháng.

Đừng nên ảo tưởng chỉ cần huy động một lần là có thể giải quyết đủ nhu cầu vốn mà doanh nghiệp cần để phát triển tới mức mong muốn. Cần nhận thức chính xác được độ khó của việc huy động vốn, không nên kỳ vọng có người đầu tư vốn một lần là bạn đủ dùng một đời. Huy động vốn

phải tiến hành từng đợt, có được một món tiền trong tay, phải thúc đẩy kế hoạch tiến đến một mốc mới, sau đó lại kiếm thêm món tiền khác để tiếp tục tiến đến cột mốc tiếp theo, đây mới là con đường đúng đắn.

Thời gian huy động vốn phải sớm. Huy động vốn cần một quá trình, thông thường một đợt huy động vốn từ khi bắt đầu kiếm được tiền cho đến khi tiền vào tài khoản, chắc chắn sẽ phải mất 4 tới 5 tháng, đừng đợi đến khi đạn hết lương cạn mới vội vàng huy động vốn, vì chỉ một sai lầm nhỏ cũng ảnh hưởng đến việc kinh doanh.

Lời khuyên 34

Đầu tư mạo hiểm chỉ là một cuộc tình

Ngày nào tôi cũng gặp gỡ, hợp tác với những người khởi nghiệp, tôi hiểu họ là những người cô độc, những kẻ điên thiểu số, nhưng tôi lại tôn trọng và sùng bái họ. Tham gia đầu tư 10 năm qua, tôi gặp không ít trường hợp thất bại, nhiều người liều mạng khởi nghiệp, liều mạng đánh bạc, kết cục vô cùng thê thảm. Điều cốt yếu chính là phải hiểu được bản thân, thành thật với chính mình, dù không khởi nghiệp, mà chỉ cần dám theo đuổi mục tiêu của mình, lẽ nào không đáng được xem như một quá trình hưởng thụ?

Trương DĩnhNhà sáng lập công ty tư vấn quản lý đầu tư Matrix Partners (Beijing)

1. Quy luật trò chơi của đầu tư mạo hiểm

Tư bản không phải là ma quỷ cũng chẳng phải là thiên thần của người khởi nghiệp, mục đích họ tham gia vào doanh

nghiệp là để thu được lợi ích rồi thoái lui trong tương lai, họ chỉ là người có thể đi cùng bạn một đoạn đường.

Đầu tư mạo hiểm là ma quỷ hay thiên thần?

Cuộc luận chiến nổi tiếng mà Lý Quốc Thánh đã phát động sau khi dangdang.com IPO, thực ra liên quan đến vấn đề mối quan hệ giữa đầu tư mạo hiểm và người khởi nghiệp.

Nhiều người khởi nghiệp cảm ơn tư bản sau khi IPO, cho rằng không có tư bản sẽ chẳng có thành công của công ty, nhưng cũng có nhiều người không mấy thiện cảm với tư bản sau khi IPO, vì cho rằng tư bản gây ra tổn hại cho công ty. Vậy đầu tư mạo hiểm rốt cuộc là ma quỷ hay thiên thần?

Sau khi New Oriental IPO, Từ Mẫn Hồng đã nói với các phóng viên, làm cho công ty New Oriental phát triển lớn đến như vậy, với cuộc sống cá nhân của ông mà nói có lẽ là một quyết sách sai lầm, nhưng đây là điều không thể dùng ý chí cá nhân để thay đổi. Ông cho rằng làm giáo dục và IPO có một điểm xung đột, với tư cách một công ty niêm yết tốt, điều mà người quản lý cần quan tâm là thu nhập, lợi nhuận cũng như số lượng học sinh. Nhưng với một tổ chức giáo dục, sự bảo đảm cho phát triển liên tục lớn nhất nằm ở chất lượng đào tạo, chứ hoàn toàn không nằm ở số lượng học sinh mỗi năm tăng bao nhiêu.

Phàm việc gì có lợi tất nhiên cũng có hại, đây là quy luật khách quan. Doanh nghiệp khi gặp phải khó khăn sẽ rất muốn kiếm tiền. Nhưng tất nhiên cần phải trả giá bằng chính quyền lợi của mình, cho nên, trước khi cầm tiền phải nghĩ cho thấu đáo.

Tôi đồng ý với quan điểm của Chu Hồng Y, với sự phát triển trong giai đoạn 10 năm đầu của Internet Trung Quốc, giá trị mà đầu tư mạo hiểm mang lại là vô cùng lớn. Khi đó, nhiều người trẻ tuổi trong ngành Internet Trung Quốc không thể vay vốn từ ngân hàng, cũng không thể kiếm tiền từ phía ngân sách nhà nước. Lúc này, đầu tư mạo hiểm đem đến mấy trăm triệu đô-la, thúc đẩy ngành phát triển vượt bậc. Internet đã làm thay đổi Trung Quốc, đầu tư mạo hiểm đã đóng vai trò cực kỳ quan trọng, hơn nữa chúng còn đem đến cho Internet Trung Quốc một quy luật chơi mới, một kiểu cơ chế phân phối lợi ích rạch ròi, công khai minh bạch, nhà đầu tư, người khởi nghiệp, công nhân viên doanh nghiệp, cán bộ cốt lõi, mọi người đều có phần lợi ích của mình. Có được mối quan hệ lợi ích rõ ràng như vậy, mới có được sự phát triển mạnh mẽ của doanh nghiệp.

Mục đích duy nhất để đầu tư mạo hiểm tham gia vào doanh nghiệp là thu lợi và thoái lui

Nguồn vốn mà quỹ đầu tư mạo hiểm có được thường là quỹ phúc lợi xã hội, công ty bảo hiểm, ngân hàng thương mại, ngân hàng đầu tư, công ty lớn, quỹ khuyến học, những người hay dòng họ giàu có.

Đầu tư mạo hiểm về bản chất là một công ty, hành vi kinh doanh bao gồm 4 giai đoạn là huy động vốn, đầu tư, quản lý, thoái lui. Chu kỳ sống thông thường của một quỹ được xác định là 7 năm, đây là một hệ thống trình tự do những người góp vốn của công ty quản lý quỹ thông qua, sau đó điều tra, đánh giá, đàm phán, xác lập điều khoản, sắp xếp cơ cấu đầu tư, rồi đầu tư mạo hiểm vào những doanh nghiệp khởi nghiệp nào có tiềm lực tăng trưởng lớn nhất.

Việc quản lý sau đầu tư cũng là một trong những công việc chủ yếu của công ty quỹ, với hình thức chủ yếu là thông qua các biện pháp như tham gia vào hội đồng quản trị của doanh nghiệp nhận đầu tư, thay đổi thành viên ban quản trị khi thành tích kinh doanh của doanh nghiệp được đầu tư không đạt như kỳ vọng, để quản lý doanh nghiệp nhận đầu tư, thông qua việc giúp doanh nghiệp nhận đầu tư hoàn thiệt kế hoạch kinh doanh, cơ cấu quản trị doanh nghiệp cũng như giúp doanh nghiệp tiếp tục huy động vốn sau khi đã nhận đầu tư của quỹ, để giúp cho doanh nghiệp phát triển.

Mục đích cuối cùng của đầu tư mạo hiểm khi tham gia vào doanh nghiệp được đầu tư là để thoái lui, chủ yếu thông qua 3 hình thức gồm IPO, chuyển nhượng quyền cổ phần và quyết toán phá sản để thoái lui khỏi doanh nghiệp khởi nghiệp họ đã đầu tư, thực hiện việc thu lợi nhuận sau đầu tư. Sau khi hoàn thành việc thoái lui, tổ chức đầu tư mạo hiểm còn phải đem những khoản lợi nhuận thu được phân phối lại cho những nhà đầu tư đã cung cấp cho quỹ.

Ngành tư bản với phố Wall là đại diện tiêu biểu, một tập hợp của nhiều nhóm quỹ, mỗi loại quỹ có thể đầu tư những gì là do chính phủ quy định cũng như thông lệ trong ngành. Các nhà quản lý quỹ đều là những người chuyên nghiệp, với một người quản lý quỹ nắm giữ mấy chục tỷ đô-la, việc viết một tờ séc đầu tư cho bạn với số tiền vài trăm ngàn đô-la là một việc rất đơn giản. Vấn đề họ quan tâm hàng đầu là bản kế hoạch kinh doanh do ai làm, ai phụ trách tổ chức thực hiện kế hoạch, ai chịu trách nhiệm bán hàng, tất cả đều nằm trong một hệ thống với quy tắc chặt chẽ, nên những nhà đầu tư đơn lẻ nếu nhảy vào thị trường này thì chẳng khác nào "cá nằm trên thớt".

Biết được những điều này, bạn sẽ hiểu được tại sao doanh nghiệp nào đó thua lỗ nhưng một khi IPO lại có giá trị thị trường vượt xa những doanh nghiệp có thương hiệu uy tín làm ăn có lãi, tại sao có người trong vòng vài tháng đã đưa mấy doanh nghiệp IPO, tại sao có người trước khi IPO phải mời một người đã làm doanh nghiệp nổi tiếng ở Mỹ về làm Tổng Giám đốc để kết nối với các nhà đầu tư.

Bản tính của tư bản cực kỳ tham lam, người khởi nghiệp khi kết giao với tư bản cần phải tỉnh táo. Một người bạn trong giới tư bản từng nói với tôi rằng, tuy mọi người là bạn, nhưng nhà đầu tư luôn tính toán lợi ích cao nhất cho mình. Tuy đang cùng trên một con thuyền, nhưng nếu thuyền chìm, họ sẽ là người cướp chiếc phao cứu sinh cuối cùng trên thuyền của bạn để thoát thân rồi bỏ mặc bạn chết chìm.

2. Đừng mong nhà đầu tư có thể giúp bạn những việc ngoài tiền

Tư bản chỉ là công ty dùng tiền để kiếm tiền, tư bản tham gia vào doanh nghiệp là để rút ra trong tương lai, khi họ thoái lui thì bạn cần phải trả cho họ khoản lợi nhuận họ mong muốn. Ngoài sự giúp đỡ bằng tiền bạc, những vấn đề khác bạn chỉ có thể hy vọng chứ không nên kỳ vọng ở nhà đầu tư.

Nhiều quỹ khi muốn dành được dự án sẽ nói với bạn rằng họ có thể cung cấp nhiều dịch vụ gia tăng, nhiều tài nguyên. Đừng xem đó là sự thật. Việc nhà đầu tư giới thiệu quan hệ chắc chắn có thể làm được, nhưng thực chất có thể giải quyết được vấn đề hay không còn phải xem có phù hợp với quy luật thị trường cũng như duyên phận, dù đều là doanh nghiệp do họ đầu tư, nhưng giữa họ có thể triển

khai hợp tác hay không, hợp tác đến mức độ nào, về bản chất còn phải xem đôi bên có thể cùng thắng hay không. Việc hợp tác cùng đem lại phần thắng cho đôi bên thì dù không có quan hệ vẫn có thể triển khai.

Khi bạn không có tiền, thì giá trị tiền của ai cũng như nhau. Khi bạn được phép lựa chọn, bạn có thể so sánh các nhân tố như bối cảnh, nguồn gốc, người quản lý của tiền ấy, nhưng nếu mất quá nhiều thời gian vì việc này hoặc làm quá đến mức mất hết danh dự và nhân cách thì không cần thiết. Về bản chất, tiền đều như nhau, giá trị cũng vì thế không có sự khác biệt.

Nhưng cũng có những quỹ xác thực xem giá trị gia tăng như một mắt xích trong mô hình kinh doanh của mình, đây cũng là một trong những khả năng cạnh tranh để họ có thể phát triển với tốc độ cao. Chẳng hạn Legend Capital, hồi đầu thành lập chỉ có đội ngũ hơn 30 người, so với quy mô của quỹ, thì đội ngũ như vậy là không kinh tế, nhưng họ đã kiên trì, mục đích chính là cung cấp cho doanh nghiệp được họ đầu tư nhiều dịch vụ tốt hơn. Đồng thời, mỗi năm Legend Capital duy trì tổ chức một đợt hoạt động của câu lạc bộ CEO, tập hợp tất cả CEO của các doanh nghiệp được họ đầu tư cùng tham gia và giao lưu, đích thân Liễu Truyền Chí cũng tham gia. Hony Capital thậm chí còn tổ chức riêng một công ty tư vấn để làm tăng dịch vụ giá trị gia tăng của họ trong hoạt động đầu tư.

3. Để ý các cạm bẫy trong điều khoản huy động vốn

Kết giao với đầu tư mạo hiểm là thứ cần phải học của người khởi nghiệp, người khởi nghiệp khi huy động vốn

không nên đánh giá mình quá cao cũng không nên tự ti. Phải đề phòng những quỹ đầu tư có ý đồ xấu cũng như quỹ đầu tư xem đầu tư chiến lược như thủ đoạn cạnh tranh. Chỉ có hiểu sâu sắc sản chất của tư bản, mới có thể huy động được vốn, mới hy vọng điều khiển được tư bản chứ không phải bị tư bản khống chế và lợi dụng.

Khắc phục "tâm lý yếm thế" khi huy động vốn

Người khởi nghiệp thường có tâm lý tìm nhà đầu tư là tìm người vay tiền hoặc xin tiền, luôn cảm thấy bản thân mình thấp hơn người ta một bậc. Thực ra trong đầu tư và quá trình huy động vốn, không có khởi nghiệp của người khởi nghiệp, sẽ chẳng có cơ hội thu được lợi nhuận của nhà đầu tư mạo hiểm.

Ở Mỹ, các nhà đầu tư đều là những doanh nhân thành đạt, từng trải, đầy đủ sự hiểu biết, nên luôn tôn trọng đúng mực với người khởi nghiệp. Còn ở Trung Quốc, nhiều người vừa bước ra khỏi trường đã nhảy ngay vào các quỹ làm việc, đội lên đầu vòng hào quang có sẵn rồi cuồng ngạo tự mãn, chẳng hề thấu hiểu hay tôn trọng với những người khởi nghiệp.

Người khởi nghiệp khi kết giao với họ nhất định phải tỉnh táo, xem xét trình tự quyết sách nội bộ của quỹ ấy, vì đôi khi người bạn gặp chỉ là nhân viên cấp bậc thấp đến mức chẳng có quyền biểu quyết. Việc nói họ hứng thú với dự án của bạn, chẳng liên quan gì đến việc quyết định đầu tư của quỹ.

Không được để "đầu tư chiến lược" khống chế

Thời gian gần đây, thế giới đầu tư ở Trung Quốc bắt đầu nổi lên cái gọi là đầu tư chiến lược. Đầu tư chiến lược là việc bỏ tiền đầu tư tạo ra ảnh hưởng dài hạn với tương lai doanh nghiệp, có những đặc trưng như quy mô lớn, chu kỳ kéo dài, dựa trên cơ sở mục tiêu dài hạn trong phát triển của doanh nghiệp, chia thành nhiều giai đoạn, là kiểu đầu tư ảnh hưởng đến tiền đồ và vận mệnh của doanh nghiệp, tức là sự đầu tư có tầm ảnh hưởng rất lớn và khá toàn diện.

Nhưng khi được du nhập vào Trung Quốc, nó sẽ biến đổi so với nguyên bản, có nhiều doanh nghiệp đầu ngành dùng chiêu đầu tư chiến lược làm vũ khí cạnh tranh, thông qua cái gọi là đầu tư chiến lược để khống chế công ty được đầu tư, phát triển theo phương thức quy hoạch của họ, một khi phát hiện sự phát triển của bạn sẽ ảnh hưởng đến lợi ích ngành nghề chính của họ, họ sẽ lập tức dựng nên đủ chướng ngại ở hội đồng quản trị thậm chí là hội đồng cổ đông, để cản trở sự phát triển của bạn.

Gần đây, nhiều doanh nghiệp vì nhận sự đầu tư chiến lược của một số ông lớn mà kết quả phải chịu đựng đủ sự dằn vặt. Tư bản là con dao hai lưỡi, lúc nào nên huy động vốn, nên tiếp nhận sự đầu tư, tất cả đều là một môn học. Khi đầu tư được coi như thủ đoạn cạnh tranh của ngành nghề, loại tiền đầu tư này thà không có còn tốt hơn.

Đừng nên bị Điều khoản đầu tư làm cho dao động

"Điều khoản đầu tư" là bản điều khoản đầu tư, là thỏa thuận mang tính nguyên tắc để đạt được giao dịch đầu tư trong tương lai giữa công ty đầu tư và doanh nghiệp khởi nghiệp, ngoài việc thỏa thuận về định giá và quy hoạch hạn mức đầu tư của nhà đầu tư với doanh nghiệp được đầu tư,

còn bao gồm nghĩa vụ chủ yếu mà doanh nghiệp được đầu tư phải thực hiện cũng như quyền lợi chủ yếu mà nhà đầu tư yêu cầu đạt được, cũng như điều kiện tiền đề để đạt được giao dịch đầu tư. Trong thỏa thuận đầu tư chính thức mà nhà đầu tư ký với doanh nghiệp được đầu tư trong tương lai sẽ bao gồm những điều khoản chủ yếu giống như trong bản điều khoản đầu tư ban đầu.

Thông thường điều khoản đầu tư có tính chất không ràng buộc hai bên, mà mục đích chính là để dự thảo trước điều khoản đầu tư, tránh sự thiếu thống nhất sau này giữa hai bên. Nhưng cũng có một số quỹ đầu tư sẽ ký điều khoản đầu tư trước với doanh nghiệp huy động vốn, để phong tỏa ngăn doanh nghiệp ấy đàm phán đầu tư với các công ty đầu tư khác, nhưng sau đó lại trù trừ không chịu rót vốn, thậm chí thoái thác trách nhiệm. Với hành vi vô đạo đức này, doanh nhân phải cẩn trọng khi kêu gọi huy động vốn.

Về lý thuyết, Điều khoản đầu tư không hề có sự ràng buộc pháp lý, nhưng thường hai bên sẽ xuất phát từ góc độ uy tín và danh dự mà tuân thủ những gì đã thống nhất. Ký kết Điều khoản đầu tư là việc cực kỳ nghiêm túc, sau khi ký kết, quỹ đầu tư sẽ điều tra toàn diện với doanh nghiệp. Nếu công ty đầu tư hài lòng với kết quả điều tra đó, đồng thời doanh nghiệp được đầu tư trong thời gian kể từ ngày ký kết Điều khoản đầu tư đến khi giao dịch đầu tư chính thức được thực hiện nếu không có sự thay đổi lớn về các quy định trong điều khoản đảm bảo đầu tư, thì công ty đầu tư cần ký kết thỏa thuận đầu tư chính chức và rót vốn cho doanh nghiệp. Nhưng theo thống kê, chỉ có khoảng 1/4 đến 1/3 số dự án đạt được thỏa thuận đầu tư chính thức sau khi ký Điều khoản đầu tư.

Nếu cùng lúc đàm phán điều khoản với nhiều hơn một công ty đầu tư, thì bạn tuyệt đối không được nhắc đến tên tuổi và các điều kiện đầu tư mà quỹ đầu tư khác đưa ra. Nếu không, thứ mà bạn nhận được sẽ không phải là hai bản Điều khoản đầu tư cạnh tranh, mà là một bản Điều khoản đầu tư đầu tư liên hợp, thứ mà những nhà đầu tư đang tiến hành đàm phán cùng lúc với bạn đã câu kết với nhau để soạn ra. Khi bạn muốn cầm báo giá của công ty đầu tư khác để áp giá, phải chú ý họ sẽ liên kết với nhau để đấu giá bạn.

Do yêu cầu của các nhà đầu tư không giống nhau, tình huống cụ thể của mỗi đối tượng được đầu tư khác nhau, nên Điều khoản đầu tư cũng đa dạng. Nhiều doanh nhân khởi nghiệp thấy cực kỳ bối rối khi tìm hiểu Điều khoản đầu tư mà công ty đầu tư gửi đến, vì nó đầy rẫy những danh từ lạ lẫm. Khi đối mặt với nhà đầu tư, doanh nghiệp tìm kiếm nguồn vốn thường ở vào vị trí đàm phán bất lợi. Doanh nhân phải cố sức để tìm hiểu kỹ càng với các điều khoản đầu tư, còn công ty đầu tư thường sẽ cho doanh nghiệp huy động vốn khoảng thời gian ngắn để suy nghĩ về nội dung các điều khoản cũng như sự ảnh hưởng tiềm ẩn của chúng,

Vì thế, doanh nhân trước khi ký Điều khoản đầu tư tốt nhất nên mời cố vấn huy động vốn hoặc luật sư xem qua, đừng nên sợ áp lực hay vì muốn tỏ thái độ hợp tác mà vội vàng ký kết.

Đừng nên "bán" công ty

Tôi nghe nói một số quỹ đầu tư, nhất là nhà đầu tư kiểu mạnh thường quân, đòi tỷ lệ sở hữu cổ phần cao đến 40% thậm chí 60%. Tôi không tài nào hiểu được, nếu làm như

vậy, nhà đầu tư hay người khởi nghiệp đang kinh doanh công ty?

Tâm thế của nhà đầu tư phải chính xác, tốt nhất là dùng "tài nguyên lớn" của mình để hỗ trợ "người khởi nghiệp nhỏ", chứ không phải chơi trò "cá lớn nuốt cá bé" với người khởi nghiệp. Nhất là nhà đầu tư kiểu mạnh thường quân, với tư cách là người khởi nghiệp đã thành danh đồng thời có tiềm lực tài chính, có nhà đầu tư và nhân lực chuyên nghiệp, thì ngoài nhu cầu thu lợi ra, điều quan trọng hơn là sáng tạo ra một môi trường khởi nghiệp lành mạnh cho xã hội, đây là trách nhiệm xã hội cần phải gánh vác. Nhà đầu tư kiểu mạnh thường quân có thể dùng thành tựu, uy tín và tài chính để chiêu nạp, giúp đỡ những người khởi nghiệp ưu tú, nhưng không nên dùng vị thế đó để chèn ép lợi ích của họ. Suy cho cùng trong doanh nghiệp khởi nghiệp, người khởi nghiệp và tập thể của họ luôn là lực lượng nòng cốt của doanh nghiệp.

Ngược lại, với tư cách là người khởi nghiệp, cũng không nên vì muốn có được vốn mà đáp ứng mọi điều kiện, trừ khi bạn đã suy nghĩ thật kỹ, nếu không dù có đạt được mục đích là có vốn, tâm lý của bạn cũng sẽ bất ổn, so với việc phải hối hận về sau thì chi bằng không cần những nhà đầu tư kiểu như vậy.

Lời khuyên 35

Không được để nhà đầu tư quyết định thay bạn trong mọi tình huống

Chớ nên nghĩ nhà đầu tư sẽ mặc chung quần với bạn, dù anh ta đồng ý, bạn cũng không thể. Tiền không phải vật vạn năng, nhưng không có tiền sẽ chẳng làm được gì, do

vậy đôi bên mới hợp tác, nói trắng ra là lợi dụng nhau. Khi thành công, tiền của nhà đầu tư đẻ ra tiền, mơ ước của bạn thành hiện thực. Nhưng nên nhớ, động cơ của hai bên khác nhau, khi khó khăn ập xuống phải tự tìm đường thoát cho mình. Quan hệ vợ chồng đơn giản hơn quan hệ này nhiều, nhưng giống nhau ở chỗ đôi khi cũng tranh cãi, còn có thể ly hôn. Những người lý trí hơn sẽ lựa chọn kỹ người hôn phối, ký hợp đồng tiền hôn nhân, thỏa thuận những điều khoản cơ bản, quy tắc rành mạch, đường lui rõ ràng, cuộc sống sau này mới tốt đẹp. Có lẽ, so sánh quan hệ nhà đầu tư và người khởi nghiệp với quan hệ vợ chồng sẽ khập khiễng, nếu không nghĩ như thế, mọi người có thể đọc lời khuyên mà Đào Nhiên tổng kết, có thể bạn chưa đồng ý, nhưng đây là tác phẩm do người đã khởi nghiệp dốc lòng viết, rất đáng để đọc.

Vương Chí ĐôngCông ty Hữu hạn khoa học kỹ thuật Dianji Beijing

1. Nhà đầu tư không ngồi chung thuyền với công ty

Sau khi huy động vốn công ty sẽ phát sinh rất nhiều thay đổi, đây là điều mà người khởi nghiệp phải nhìn nhận nghiêm túc. Vì thế khi chọn lựa nhà đầu tư, người khởi nghiệp phải thận trọng, và càng phải thận trọng hơn khi kết giao với nhà đầu tư.

Lợi ích của nhà đầu tư vừa thống nhất vừa đối lập với lợi ích của công ty

Người khởi nghiệp xem làm doanh nghiệp như nuôi con, còn nhà đầu tư xem đầu tư vào doanh nghiệp như nuôi lợn. Doanh nghiệp là duy nhất, cũng là sự nghiệp cả đời của người khởi nghiệp, bất kể doanh nghiệp thành công

hay thất bại, thuận lợi hay bế tắc, người khởi nghiệp chắc chắn cũng phải theo đuổi đến cùng.

Nhà đầu tư đầu tư cho doanh nghiệp, tất nhiên không phải là mặt đối lập của doanh nghiệp, họ nắm giữ lượng cổ phần tương đối, nên cũng hy vọng doanh nghiệp thành công. Nhưng nếu xảy ra vấn đề, suy cho cùng họ vẫn là người ngoài cuộc, là người đại diện cho lợi ích của họ. Mà những người có tư bản hùng mạnh, ý chí của họ đôi khi vô cùng mạnh mẽ, nhất là khi họ có quyền phủ quyết. Bạn có thể sẽ phát hiện ra, ý chí của họ cao hơn ý chí của bạn. Doanh nghiệp nào cũng chỉ là một trong mấy mươi cuộc đầu tư của nhà đầu tư, thậm chí là tổ hợp đầu tư tránh rủi ro của nhà đầu tư, doanh nghiệp tốt họ đầu tư nhiều hơn, bỏ tâm sức nhiều hơn, còn không tốt họ sẽ dừng đầu tư, thậm chí vứt bỏ như rác.

Ngày doanh nghiệp tiếp nhận đầu tư mạo hiểm cũng là ngày người khởi nghiệp chấp nhận quy tắc trò chơi mới, doanh nghiệp này không còn thuộc về cá nhân bạn nữa, bạn cần chia sẻ cổ phần và quyền lực với nhà đầu tư, phải trao cổ phần danh nghĩa cho công nhân viên, tương lai còn phải IPO để biến công ty thành doanh nghiệp công chúng. Với tư cách là doanh nhân, phải có một tâm thế - doanh nghiệp này thuộc về bạn, nhưng lại không thuộc về bạn.

Sau huy động vốn, doanh nghiệp sẽ nảy sinh nhiều thay đổi. Đầu tiên, công ty sẽ thiết lập mục tiêu thị trường, nhà đầu tư đầu tư vào doanh nghiệp là để thoái lui, họ sẽ không đầu tư cho những công ty không thể IPO hoặc không thể đem bán, sau khi đầu tư họ sẽ thúc đẩy công ty thiết lập thời gian biểu IPO. Tiếp theo, việc quản trị của công ty sẽ được quy phạm hóa. Từ lựa chọn hội đồng quản trị đến tần

suất và cách thức triệu tập các cuộc họp, từ quản lý tài vụ đến quản lý kinh doanh của công ty đều sẽ được quy phạm hóa. Hơn nữa, cơ cấu quyền lực trong công ty sẽ có sự thay đổi. Trong nhiều vấn đề trọng đại của hội đồng quản trị, nhà đầu tư đều nắm giữ một phiếu quyền phủ quyết, trong nhiều vấn đề trọng đại của bộ phận kinh doanh, cũng cần trao đổi với nhà đầu tư.

Nhà đầu tư không phải là người bầu bạn suốt đời với doanh nghiệp

Người khởi nghiệp chỉ là công cụ sản xuất của đầu tư mạo hiểm. Bản chất của đầu tư mạo hiểm là hành vi thương mại, họ cần bạn giúp họ có được lợi nhuận tư bản mà họ mong muốn, nếu bạn không làm được điều đó, sẽ chẳng có nhà đầu tư nào rót vốn cho bạn. Mục đích cuối cùng khi họ đầu tư cho bạn là để bán đi khoản đầu tư đó với giá cao hơn, bạn có thể nói nguồn vốn của nhà đầu tư đã giúp bạn, nhưng bạn cũng có thể nói đó là khởi nghiệp của bạn đã giúp nguồn vốn của nhà đầu tư thu được lợi nhuận kỳ vọng.

Thường nghe người khởi nghiệp hào hùng tuyên bố rằng, họ đã hợp tác với quỹ đầu tư nào đó! Cách nghĩ này cực kỳ nguy hiểm, nếu nhất định phải dùng mối quan hệ nam nữ để làm ví dụ, thì đầu tư mạo hiểm giống như bảo mẫu nhà bạn, giúp bạn chăm sóc con cái, bạn phải trả tiền công theo tháng, nếu bạn không trả công hoặc có người trả cao hơn thì cô ta sẽ cao bay xa chạy; bảo mẫu đến nhà bạn chính là để thoái lui trong tương lai, mà khi thoái lui bạn phải trả cho họ đầy đủ những gì đã thỏa thuận, đây là điểm mà người khởi nghiệp cần hiểu rõ.

Nhiều người khởi nghiệp vì không thấy rõ bản chất của nhà đầu tư mạo hiểm, đã phải trả học phí rất đắt, như Wahaha, Mengniu, sữa Thái tử, Alipay.

Địa vị gượng gạo đại diện của nhà đầu tư

Nhiều khi người được nhà đầu tư tham gia vào hội đồng quản trị doanh nghiệp của bạn chỉ là người góp vốn của họ, thậm chí là quản lý một dự án nhỏ của họ mà thôi. Đối tượng mà bạn phải đối mặt là "người" chứ không phải công ty, ý kiến bạn nghe theo không phải là ý kiến của quỹ đầu tư, mà là ý kiến của "người" được đối phương cử vào hội đồng quản trị. Vì vậy, đối diện với những ý kiến này bạn có quyền phản đối, không nên nhất nhất tuân theo, phải cân nhắc dựa trên tình hình thực tế và nhu cầu của thị trường để điều chỉnh phương án, giải thích hợp lý để đối phương có thể thay đổi quyết định của anh ta.

2. Điều khoản huy động vốn rất quan trọng

Trong các điều khoản huy động vốn thì giá cả không phải là nhân tố mấu chốt nhất, mà cốt lõi là những điều khoản mang tính chất tiên quyết. Vì mỗi điều khoản ấy đủ để quyết định đến sự tồn vong của công ty, nhất định phải đàm phán rõ điều kiện đầu tư. Điều kiện không phù hợp, thì thà thiếu tiền còn hơn, nếu không sẽ tạo nên hiểm họa khó lường cho sự phát triển trong tương lai của doanh nghiệp.

Cái gọi là điều khoản thông lệ ngành nghề

Đúng là khi huy động vốn có một số điều khoản cần phải chấp nhận, chẳng hạn như cổ phần của nhà đầu tư là cổ phần ưu tiên. Đây là điều đã được mô hình kinh doanh của

quỹ đầu tư mạo hiểm quyết định, không có những điều khoản này, mô hình kinh doanh của quỹ sẽ không thành lập, nếu muốn huy động vốn bạn phải chấp nhận điều khoản này.

Ngoài những điều khoản trên, thì không có điều khoản thông lệ gì là không thể thay đổi, tất cả các điều khoản đều có thể đàm phán. Đương nhiên nhà đầu tư sẽ nói với bạn điều khoản nào là "điều khoản tiêu chuẩn", điều khoản nào là "điều khoản thông lệ ngành nghề", rồi nói cho bạn biết nếu không có những điều khoản đó thì việc đầu tư không thể thông qua. Đây chẳng qua chỉ là thủ đoạn để họ thuyết phục bạn, mục đích duy nhất là mong muốn tối đa hóa lợi ích và tối thiểu hóa rủi ro của nhà đầu tư.

Những "điều khoản thông lệ ngành nghề" ấy về cơ bản chia làm 3 loại: một là quyền quyết sách mà nhà đầu tư đòi hỏi, một là sự bảo hộ đối với nhà đầu tư khi tình hình kinh doanh của công ty không tốt, một là thỏa thuận trong tình huống kinh doanh của công ty phát triển tốt. Với loại thứ nhất, phải thiết lập cơ cấu mang tính sách lược; với loại thứ hai, nhượng bộ hết mức có thể; với loại thứ ba, phải nỗ lực đàm phán, với các điều khoản như những việc liên quan đến hội đồng cổ đông, quyền bỏ phiếu của hội đồng quản trị, thì tuyệt đối không được khinh suất, đừng nên cho rằng mình chưa có kinh nghiệm thì phải nghe ý kiến của nhà đầu tư để quyết sách, trên thực tế, người thật sự hiểu công ty chỉ có bạn, cho nên, những quyết sách hệ trọng phải do đích thân bạn quyết định.

Đừng nên lãng phí thời gian cho những điều khoản mà xác suất xảy ra thấp, nắm chắc những điều khoản mấu chốt, dùng sự nhượng bộ với những điều khoản mà sự việc

có xác suất xảy ra thấp để đổi lấy sự nới lỏng với những điều kiện trong điều khoản mấu chốt. Trên thực tế mọi điều khoản đầu tư đều có thể thay đổi, quan trọng là phải xem giá trị của công ty, cho nên mới nói "nước yếu không có quyền ngoại giao", công ty không cần huy động vốn thì chủ động nhất trong đàm phán, công ty chờ huy động vốn đến cứu mạng thì chẳng có tư cách để đàm phán điều kiện.

Hai loại điều khoản hai cách đàm phán

Một loại là điều kiện xác suất thấp, như mua lại, ưu tiên thanh toán. Những điều khoản này phát sinh nghĩa là công ty đã làm ăn thất bại, đừng ngại rộng rãi một chút, xem như khoản chuyển đổi để thương lượng cho những điều kiện có xác suất cao.

Một loại là điều khoản sự kiện xác suất cao, như quyền lực của hội đồng quản trị, quyền hạn đầu tư độc lập, quyền hạn theo đuổi đầu tư tăng thêm, những điều khoản này chắc chắn sẽ đụng chạm đến trong quá trình kinh doanh. Nhà đầu tư để bảo vệ quyền lực đặc thù của mình như đòi một phiếu quyền phủ quyết sẽ ra sức tranh giành cho bằng được, rất khó nhân nhượng khi đàm phán những điều khoản loại này. Ví dụ:

1. Một phiếu quyền phủ quyết của nhà đầu tư

Sau huy động vốn, nhà đầu tư tham gia vào công ty, nắm giữ cổ phần đồng thời tham gia vào hội đồng quản trị. Thông thường họ sẽ yêu cầu một phiếu quyền phủ quyết với nhiều sự vụ quan trọng. Điều này có nghĩa, bạn đã không còn quyền quyết sách với các vấn đề quan trọng của công ty, bạn cần phải nghe theo ý kiến của nhà đầu tư. Nhưng việc nào họ có một phiếu quyền phủ quyết cũng

như phiếu phủ quyết được sử dụng như thế nào giữa các nhà đầu tư, làm sao để đa số kiểm soát thiểu số, làm thế nào để tạo ra không gian ra quyết sách lớn nhất có thể cho nhà sáng lập, đều cần hao tâm tổn trí xây dựng và sắp đặt.

2. Điều khoản mua lại

Nhà đầu tư sẽ yêu cầu nếu không IPO trong vòng mấy năm, họ có thể yêu cầu bạn mua lại cổ phần công ty mà họ đang giữ trong tay. Điều khoản này xem ra chẳng có gì ghê gớm, nhưng thực tế một khi phải thực hiện, nó sẽ là đòn đả kích nặng nề với công ty.

3. Thời gian biểu IPO

Nhà đầu tư sau khi vào công ty, thường sẽ yêu cầu xác lập một thời gian biểu để IPO. Việc này cũng không thể trách họ, vì thời gian tồn tại dài nhất của quỹ cũng chỉ có 7 năm, nhà đầu tư cần phải hoàn thành việc đầu tư và thoái vốn khỏi công ty chỉ trong khoảng thời gian tối đa là 7 năm. Thời gian của họ rất gấp, nên sẽ hối thúc bạn đẩy nhanh tốc độ, đây là áp lực rất lớn với công ty, nếu không chịu đựng được công ty sẽ sụp đổ.

3. Hãy nhớ, bạn mới là chủ doanh nghiệp

Chỉ người khởi nghiệp mới có thể gánh vác trách nhiệm kinh doanh công ty, không bao giờ người khởi nghiệp được từ bỏ trách nhiệm này, nếu không sẽ là bi kịch với bản thân, doanh nghiệp, thậm chí với nhà đầu tư.

Không bao giờ từ bỏ trách nhiệm với công ty

Bất kể công ty sau khi huy động vốn có thay đổi gì đi nữa, xin hãy nhớ, bạn mới là người chủ của doanh nghiệp, bạn

cần chịu trách nhiệm vì công ty, cũng chỉ có bạn mới có thể làm được điều đó.

Đừng nên nghĩ nhà đầu tư rót vốn vào công ty rồi sẽ có quyền khống chế công ty, càng đừng nên cho rằng có nhà đầu tư rồi mình có thể thảnh thơi, người khởi nghiệp không bao giờ được phép thoái thác trách nhiệm lãnh đạo của mình với công ty, đừng bao giờ để nhà đầu tư suy nghĩ và quyết định thay cho bạn.

Từ Mẫn Hồng từng nói, đừng nên làm công ty theo đòi hỏi của nhà đầu tư, người khởi nghiệp đều có mơ ước, phải làm công ty theo mơ ước ấy.

Khi huy động vốn cần phải vứt bỏ một số quyền, đây là việc không thể tránh khỏi, nhưng người khởi nghiệp vẫn phải dốc hết khả năng để tìm kiếm sự kiểm soát lớn mạnh hơn với công ty, chẳng hạn bảo lưu đa số trong hội đồng quản trị (vì suy cho cùng một phiếu quyền phủ quyết là vũ khí có sức hủy diệt ghê gớm, cho nên khi sử dụng nhà đầu tư cũng sẽ rất thận trọng), cũng như chú trọng bồi dưỡng tình cảm với nhà đầu tư, tạo lập uy tín nói được làm được, tạo lập niềm tin của nhà đầu tư và hội đồng quản trị với bạn.

Khi IPO, có thể xây dựng kế hoạch đặc biệt để bảo vệ quyền kiểm soát của người khởi nghiệp với công ty, chẳng hạn như SINA khi đối mặt với việc bị Shengda thâu tóm, thì kế hoạch "độc hoàn[10]" đã được thiết kế từ trước lập tức khởi động. Đại khái là: nếu Shengda và các bên liên quan còn thâu tóm 0,5% hoặc hơn quyền sở hữu cổ phần của SINA, thì người sở hữu quyền mua cổ phần (trừ người thâu tóm ra) sẽ có quyền mua lại cổ phần phổ thông của công ty SINA với mức nửa giá hiện hành. Cổ đông hiện hữu

có thể dùng quyền này để tăng quyền nắm giữ cổ phần của SINA, nhằm làm giảm tỷ lệ nắm giữ cổ phần SINA của Shengda. Kế hoạch "độc hoàn" về khách quan đã làm mỏng tỷ lệ nắm giữ cổ phần của những người thâu tóm SINA với ý đồ xấu, làm tăng giá thành thâu tóm, hoặc khiến dòng tiền mặt của công ty có ý đồ thâu tóm kia xảy ra vấn đề lớn, dẫn đến rủi ro tài chính, khiến họ phải chùn tay dừng bước, và có cảm giác như uống phải thuốc độc, từ đó SINA thực hiện được mục đích chống bị thâu tóm.

Không nên ký thỏa thuận điều chỉnh giá trị

Thông thường, nhà sáng lập rất ít khi thua trong thỏa thuận này, nhưng tôi vẫn không tán thành điều khoản thỏa thuận điều chỉnh giá trị, nguyên nhân cực kỳ đơn giản, thỏa thuận này sẽ làm biến dạng hành vi ở cấp độ quản lý, sẽ làm nhiều việc mà trong kinh doanh chân chính người ta không làm, những hành động này sẽ gây rủi ro cho doanh nghiệp gấp nhiều lần so với sự bảo đảm mà các điều khoản trong thỏa thuận này đem lại cho nhà đầu tư. Thực tế là khi nhà đầu tư thắng thỏa thuận này, thì đầu tư cũng thất bại.

Tất nhiên, nếu người khởi nghiệp thất bại trong thỏa thuận này, kết quả thực tế tác động đến cả ba chủ thể là doanh nghiệp, người khởi nghiệp và nhà đầu tư.

Vì muốn khôi phục lại mô hình thành công của Mengniu, các nhà đầu tư đã thúc đẩy sữa Thái Tử IPO nhanh nhất có thể. Tháng 11/2006, người nắm giữ hãng sữa này là Lý Đồ Thuần đã ký thỏa thuận điều chỉnh giá trị với các nhà đầu tư như CDC Capital Partners của Anh, Morgan Stanley, Goldman Sachs; các nhà đầu tư đã bơm cho sữa Thái Tử một khoản vốn lên đến 73 triệu đô-la, các bên đã hạn định

trong vòng 3 năm, nếu mức tăng trưởng của sữa Thái Tử vượt 50%, nhà đầu tư phải giảm thiểu quyền sở hữu cổ phần; nếu tăng trưởng thấp hơn 30%, Lý Đồ Thuần phải chuyển nhượng lại cho nhà đầu tư quyền sở hữu cổ phần. Cuối năm 2010, thương hiệu sữa Thái Tử nổi tiếng một thời đã "bị" phá sản vì kinh doanh không tốt, doanh nghiệp nổi tiếng một thời biến mất khỏi thị trường từ đó.

Lời khuyên 36

Đừng vì muốn IPO mà IPO

Tôi từng nói chuyện với các giáo sư MBA trong ngoài nước, vấn đề họ đau đầu nhất là học viên kinh doanh không viết được giáo trình khởi nghiệp, thậm chí còn cho rằng MBA không thể đào tạo khởi nghiệp.

Hơn 10 năm trước tôi đến New York, lãnh đạo của các công ty vốn xuất thân từ các trường kinh doanh nổi tiếng đều tụ hội nghe tôi nói về khởi nghiệp ở Trung Quốc, tôi vô cùng ngạc nhiên và hồi hộp. Họ nói, những người khởi nghiệp như họ đều dựa vào bài học thực tiễn để tích lũy kinh nghiệm, mà đây là thứ chúng ta không thể học trên giảng đường.

Đọc hết bản thảo, tôi rất khâm phục người viết sách này, tác giả từng khởi nghiệp nhiều lần, giờ đem đắng cay mà mình đã nếm trải chia sẻ với mọi người, lời lẽ chân thành súc tích, thật giá trị với người khởi nghiệp.

Lý Quốc KhánhCEO, thành viên sáng lập *dangdang.com*

1. IPO không phải là mục đích

Không nên xem IPO là tiêu chuẩn thành công của doanh nghiệp. IPO không phải là mục đích cũng không phải là kết quả, mà chỉ là cột mốc trong tiến trình phát triển của doanh nghiệp. Cốt lõi trong kinh doanh của doanh nghiệp là kinh doanh lành mạnh và có thể phát triển liên tục.

IPO là lễ trưởng thành của doanh nghiệp

Nếu thực lực tự thân của doanh nghiệp không đủ mạnh, hậu quả của việc miễn cưỡng IPO sẽ rất khó lường. Công ty sau khi IPO, phải có nghĩa vụ minh bạch thông tin với công chúng (bao gồm cả đối thủ cạnh tranh), bao gồm thông tin các mặt như nghiệp vụ kinh doanh, sách lược thị trường. Cùng với đó doanh nghiệp còn phải tiết lộ nhiều điều cơ mật, đối thủ dễ dàng nắm được con bài tẩy trong kinh doanh của bạn.

IPO là khởi đầu của những thách thức khắc nghiệt với doanh nghiệp, nhà đầu tư sẽ xem thành tích kinh doanh của bạn từng quý, xem xét tình hình hoàn thành mục tiêu kinh doanh của bạn. Nhất cử nhất động của doanh nghiệp đều có hàng ngàn cặp mắt soi vào, còn nhà đầu tư sẽ chẳng cần nghĩ nhiều, chỉ cần anh ta không hài lòng với doanh nghiệp sẽ lập tức bán cổ phiếu ra, khiến giá cổ phiếu trượt dài.

Do vậy đừng xem IPO là mục tiêu gây dựng doanh nghiệp, nhất là đừng nên quy định thời gian biểu IPO cho chính mình. Vì như vậy sẽ tạo nên ảnh hưởng lớn với việc kinh doanh của doanh nghiệp, rất nhiều động tác của bạn sẽ thay đổi, bạn sẽ đột phá với một số thường thức thương mại cũng như các phương pháp và quy luật thiết lập mục tiêu, kết quả là bạn làm nhiều mà thành quả chẳng được bao nhiêu.

IPO có thể đẩy nhanh sự phát triển quy phạm của doanh nghiệp

Một doanh nghiệp có thể đi được bao xa, đều quyết định ở 3 nhân tố: cơ cấu quản trị, tổ chức nhóm và năng lực chống rủi ro. Doanh nghiệp IPO trở thành doanh nghiệp công chúng, sẽ nâng cao thực lực ở 3 phương diện này, từ đó sẽ thúc đẩy doanh nghiệp nhảy vọt vào giai đoạn phát triển thành thục.

IPO sẽ đem lại cho doanh nghiệp nguồn vốn khổng lồ, đồng thời quảng bá thương hiệu của doanh nghiệp, khiến thực lực của doanh nghiệp tăng lên gấp bội. Công ty IPO là một sân khấu huy động vốn rất hấp dẫn, có thể nâng cao khả năng tổng hợp các nguồn tài nguyên, từ đó giúp doanh nghiệp đương đầu với rủi ro tốt hơn cũng như mở rộng tái sản xuất.

IPO là lễ trưởng thành của doanh nghiệp, đừng nên đau lòng vì quyền sở hữu cổ phần bị mỏng đi, đừng nên cảm thấy quản lý giám sát là bó buộc. Khi doanh nghiệp IPO trong điều kiện phù hợp, việc quy phạm hóa cũng sẽ được tiến hành ở nhiều mặt, từ cơ cấu quản trị, mô hình kinh doanh, quản lý tài chính, hệ thống kiểm soát nội bộ theo yêu cầu của cơ quan quản lý giám sát, điều này sẽ giúp nâng cao trình độ quản lý của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp phát triển đến một giai đoạn nhất định chắc chắn phải IPO, giống như con người ta đã trưởng thành vậy, chỉ khi nào vượt qua được ải IPO này cũng đồng nghĩa việc kinh doanh của doanh nghiệp đã quy phạm, có thể phát triển bền vững. Nó chắc chắn không phải là mục đích, thậm chí cũng không phải là kết quả, mà là cột mốc trên lộ trình dài.

IPO không phải tiêu chuẩn phán đoán doanh nghiệp có thành công hay không

IPO, về bản chất là một cách huy động vốn của doanh nghiệp, 99% doanh nghiệp là những đơn vị không thể IPO hoặc không IPO.

Điều quan trọng nhất khi gây dựng doanh nghiệp là có thể phát triển lâu dài bền vững, tôi cho rằng người khởi nghiệp chân chính đều nên xem việc biến doanh nghiệp của mình thành thương hiệu trăm năm là mục tiêu. Khi bạn xác định mục tiêu như vậy cho doanh nghiệp, thì sự thành tín, kinh doanh theo pháp luật cũng như tìm kiếm và thực thi những giá trị quan tích cực sẽ chảy vào máu của doanh nghiệp, trở thành nền tảng của doanh nghiệp.

Ở Trung Quốc có mấy chục nghìn cửa hàng hợp tác với Lakala, chúng tôi chia sẻ phí phát sinh giao dịch với họ, 5 năm qua, chưa có đối tác nào nghi ngờ về việc phân chia này của chúng tôi, đó là thành tín.

Tiêu chuẩn để đánh giá doanh nghiệp thành công hay không có rất nhiều, nhưng chung quy lại vẫn là xem doanh nghiệp đó có kinh doanh lành mạnh và có thể phát triển bền vững hay không, còn các tiêu chuẩn khác đều là biểu tượng. Nhiều doanh nghiệp ở Trung Quốc đều thuộc hàng "vua nhất thời", nhờ vào một sản phẩm một thị trường bộc phát ngẫu nhiên để phất lên rồi cũng lập tức chìm nghỉm.

Năm 1999, Thương Vụ Thông đã đạt doanh thu hơn 700 triệu NDT, chiếm hơn 60% thị phần, trở thành anh cả của thị trường PDA Trung Quốc. Năm 2000, Thương Vụ Thông đạt mức doanh thu 1 tỉ NDT. Năm 2001, sự ra đi liên tục của tôi và 4 đồng sáng lập khác khiến doanh thu của

Thương Vụ Thông tụt dốc, năm 2003 thua lỗ, rồi dần biến mất khỏi thị trường.

Làm thế nào để chèo lái doanh nghiệp phát triển bền vững là thách thức lớn nhất với người khởi nghiệp, trải qua và trụ được với thách thức ấy, thì dù có IPO hay không cũng đều là doanh nghiệp thành công.

2. Hạ quyết tâm IPO mới có thể thành công

Con đường IPO là con đường chín phần chết một phần sống, hy vọng và thất vọng đan xen. Cho nên, quyết tâm là điều rất quan trọng, chỉ những ai hạ quyết tâm đến mức không thành công cũng thành nhân mới có thể thành công. Lòng quả cảm cũng quan trọng, cơ hội IPO vụt qua như ánh chớp, một khi phán đoán sai, cũng có thể là sai lầm vĩnh viễn.

Chỉ có hạ quyết tâm IPO mới có thể thành công

Con đường IPO với doanh nghiệp hầu như đều là lần đầu, không có kinh nghiệm, dù trong hay ngoài nước việc IPO đều phải vượt qua muôn vàn cửa ải mà hầu hết là lành ít dữ nhiều, bất cứ một phán đoán sai lầm nào cũng có thể đóng sầm tiền đồ trước mặt, nếu không có lòng quyết tâm kiên định không thành công cũng thành nhân và sự quả cảm không sợ phải trả giá, thì tuyệt đối không thể thành công.

Nói tóm lại, việc lựa chọn về địa điểm IPO của doanh nghiệp phải là kết quả của việc cân đo đong đếm một cách lý tính với các nhân tố về lợi ích thu được ở các mặt như thị trường mục tiêu, quy mô vốn dự trù, danh tiếng thị

trường, cũng như giá thành bỏ ra để đạt được những lợi ích ấy trong quá trình cân nhắc chiến lược doanh nghiệp.

Mô hình IPO của doanh nghiệp chia ra thành hai loại, IPO trực tiếp và IPO gián tiếp. IPO trực tiếp là doanh nghiệp thông qua cải tạo chế độ cổ phần thành công ty hữu hạn cổ phần, sau đó trực tiếp xin phép cơ quan giám sát và sở chứng khoán để phát hành cổ phiếu trở thành công ty IPO. IPO gián tiếp còn được gọi là IPO mua vỏ (sáp nhập ngược), tức là dùng một công ty đã IPO làm công ty vỏ bọc, thông qua việc đoạt được quyền kiểm soát của công ty vỏ bọc này, và thông qua phương thức bơm vốn tự có của mình vào công ty này để thực hiện việc IPO.

Khi doanh nghiệp chuẩn bị IPO, dù IPO ở đâu với phương thức nào, điều đầu tiên luôn là giá thành kinh doanh sẽ tăng vọt. Vì các phương diện như thuế vụ, pháp vụ, lao động của doanh nghiệp đều cần quy phạm hóa ở mức độ cao nhất, cần làm việc theo những yêu cầu nghiêm khắc nhất, hơn nữa những quy phạm hóa này là không thể làm trái, bất kể doanh nghiệp IPO thành công hay không, giá thành này một khi sinh ra thì không thể hạ xuống được.

Tiếp đó là phí tổn IPO rất cao. Tuy nhiều khoản phí có thể chi trả được sau khi IPO thành công, nhưng khoản phí cần chi ra trước đó cũng không phải là con số nhỏ. Trong khoản phí mà doanh nghiệp phải chi trả kể từ khi thay đổi cơ chế cho đến khi phát hành cổ phiếu trên thị trường bao gồm phí môi giới, phí giao dịch và phí hỗ trợ quảng bá. Trong 3 loại phí kể trên, phí môi giới là nhân tố quyết định đến sự cao thấp của giá thành phát hành cổ phiếu IPO, sự thay đổi của mức phí này quyết định trực tiếp đến giá thành cao thấp của doanh nghiệp trên sàn. Tất nhiên công

ty muốn đi hết quá trình IPO, thì khoản phí phải bỏ ra không chỉ dừng lại ở những thứ liệt kê ra trên giấy trắng mực đen mà nó có thể công khai.

Thứ nữa, để trù bị cho việc IPO, cấp quản lý phải đầu tư rất lớn về tinh thần và sức lực, về cơ bản cần một nhóm nhỏ chuyên môn làm vài tháng hoặc một năm, hơn nữa tổ trưởng phải là Tổng Giám đốc. IPO là một việc hệ trọng và có hệ thống. Đầu tiên nhất là tìm kiếm nhà phát hành, tổ chức định giá, cuối cùng là đăng thông cáo IPO, treo biển IPO giao dịch với sự sắp đặt của sở giao dịch, mỗi bước đi đều rất quan trọng, cái giá phải trả cho sai lầm dù là nhỏ nhất có thể không chỉ là thời gian, tiền bạc, mà còn có thể mất đi cả cơ hội quý báu để phát triển doanh nghiệp. Do vậy quá trình IPO đòi hỏi lãnh đạo phải toàn tâm toàn ý, huy động toàn bộ doanh nghiệp từ trên xuống dưới cùng nhau đánh thắng trận chiến quyết định đến vận mệnh của doanh nghiệp.

Chỉ có gươm mẻ thuyền chìm mới có thể IPO thành công, cơ hội IPO thoáng qua như ánh chớp, một khi đã bỏ lỡ, có thể sẽ lỡ suốt đời. Các tình huống phức tạp trên đường IPO sẽ không ngừng xuất hiện, đòi hỏi nhà sáng lập phải tùy cơ lựa chọn và quyết định, kinh nghiệm của tôi là khi cần quả cảm phải quả cảm, khi cần xung phong phải xung phong, để tránh làm lỡ thời cơ.

Con đường IPO trong nước dài dằng dặc

Việc IPO ở Trung Quốc theo cơ chế thẩm duyệt, vì thế con đường IPO càng thêm dài và không xác định. Doanh nghiệp phát hành trong nước về đại thể chia làm hai trình tự chính: trình tự tái cấu trúc cơ chế và trình tự IPO phát hành.

Trình tự thứ nhất bao gồm tìm nhà phát hành, tổ chức định giá và xác định phương án sửa đổi cơ chế, thành lập công ty cổ phần. Trình tự thứ hai bao gồm: giai đoạn bổ sung, thẩm duyệt báo cáo xin phép IPO, giai đoạn IPO phát hành.

Điều đáng chú ý là IPO mua vỏ phải thận trọng, mua vỏ hoàn toàn không đồng nghĩa với huy động vốn, quá trình mua vỏ sẽ không đem lại bất cứ dòng vốn mới, trừ khi bản thân công ty vỏ bọc có lượng lớn tiền mặt và đồng ý hoàn thành giao dịch theo phương thức chuyển đổi cổ phần. Kết quả của đa số các vụ IPO mua vỏ đều không tốt, do sự thiếu toàn vẹn của thông tin, cũng như tư vấn sai của các nhà môi giới, doanh nhân trong phút xốc nổi đã xô đổ công ty do mình gây dựng nên.

3. Sau khi IPO, thách thức mới vừa bắt đầu

IPO là khởi đầu của thách thức chứ không phải kết quả, cùng lúc huy động được vốn vào tay, thì làm sao để thỏa mãn sự kỳ vọng cao của dân đầu tư cổ phiếu với thành tích kinh doanh của công ty? Làm thế nào để đạt được yêu cầu của cơ quan giám sát với kinh doanh và quản lý của công ty? Làm thế nào để sử dụng nguồn vốn huy động được hiệu quả? Làm thế nào để khắc chế sự vọng động trong hoạt động đầu tư sau khi đã có tiền trong tay? Đây đều là những thách thức lâu dài mới với đội ngũ quản lý doanh nghiệp, đáp án sai sẽ "chết người" như chơi.

Đóng gói[11] IPO không được chọn

Có một số người khởi nghiệp cho rằng đóng gói IPO cũng là mô hình phát triển doanh nghiệp. Tuy doanh nghiệp chưa đủ điều kiện IPO, nhưng nếu đóng gói IPO trước, sau

mới dùng nguồn vốn huy động được trên sàn để xây dựng nền nóng nghiệp vụ xem như cũng được.

Theo kinh nghiệm của tôi, con đường này nhìn thì có vẻ tươi đẹp, nhưng thực ra không nên đi.

Trước hết, nếu đóng gói đến mức dối trá bịp bợm, đó sẽ là thách thức rất lớn với uy tín của doanh nghiệp. Tôi tin một công ty không thành tín sẽ chẳng thể nào đi xa trên thị trường.

Tiếp đó, nếu thành tích kinh doanh vượt khỏi quy luật phát triển thông thường của doanh nghiệp hoặc có được theo cách không theo lẽ thường, thì từ ngày đầu tiên bạn công bố thành tích này bạn đã phải trùm lên mình một vỏ bọc nặng nề. Vỏ bọc này càng mang càng nặng, mãi đến khi bạn không thể chịu đựng được nữa, doanh nghiệp khi ấy cũng sụp đổ luôn.

Có thể thấy, nếu nghiệp vụ của doanh nghiệp chưa thành thục mà đã IPO thì chẳng khác nào tự sát. Khi IPO sẽ không dám định giá cổ phiếu quá cao, sợ quỹ đầu tư không muốn mua IPO sẽ thất bại, tuy hạ giá thấp sẽ khiến quỹ đầu tư vì thu được lợi ở thị trường thứ cấp mà tích cực mua vào, nhưng lại khiến doanh nghiệp chịu tổn thất. Ngoài ra, sau khi IPO còn phải đối mặt với sự giám sát quản lý nghiêm ngặt của cơ quan giám sát cũng như giá trị kỳ vọng thúc ép liên tục của các nhà đầu tư mới, đây đều là gánh nặng mà doanh nghiệp không thể chịu được.

IPO là khởi đầu của thách thức lớn hơn

Với người khởi nghiệp, sau khi IPO cổ phiếu của bạn đã bị khóa chặt, thêm vào đó bạn phải chịu trách nhiệm niên

hạn dịch vụ, mức tiêu thụ cổ phiếu, sứ mệnh gian nan của bạn trên thực tế chỉ vừa bắt đầu.

Sức ảnh hưởng của IPO với doanh nghiệp vẫn rất lớn, bao gồm quản lý cấp cao không thể tùy ý tuyên bố cách nhìn với việc kinh doanh của công ty, các thông tin phải kịp thời công khai, cũng như vì tương lai doanh nghiệp tiếp tục huy động vốn trên thị trường tư bản, bạn cần đạt được thành tích kinh doanh trước mắt cũng như lâu dài tốt hơn nữa, dù làm như vậy sẽ ràng buộc sự đầu tư và phát triển bền vững của bạn.

Từ sau khi IPO, doanh nghiệp phải kịp thời công bố báo cáo tài chính, quản lý tài vụ phải chịu sự kiểm tra giám sát của cơ quan hữu quan, không còn khả năng làm giả như trước nữa, cho nên mỗi bản báo cáo tài chính đều rõ ràng rành mạch, bảo đảm kịp thời, toàn diện, chân thực, tiết lộ chính xác những thông tin quan trọng có thể ảnh hưởng đến giao dịch cổ phiếu,; sau khi IPO, công ty cần thực hiện đúng kế hoạch, cao hơn hay thấp hơn dự tính đều không tốt; kinh doanh cần phải cẩn thận tuân thủ các quy định quản lý giám sát của các giao dịch liên quan, công ty IPO chỉ thực hiện đầy đủ và chân thực các nghĩa vụ sau khi IPO mới có thể tạo dựng được danh dự và hình ảnh tốt của công ty trên sàn, mới hy vọng thu hút các nhà đầu tư mới, huy động vốn bền vững tạo cơ sở cho doanh nghiệp phát triển.

IPO thành công cũng có nghĩa cán bộ cốt lõi của doanh nghiệp đều trở thành những phú ông giàu có, làm sao để khiến những phú ông này tiếp tục nỗ lực làm việc cũng là thách thức rất lớn.

Sau khi IPO, doanh nghiệp sẽ đối mặt với nguy cơ bị thâu tóm, nhất là sau khi đã tham gia lưu thông toàn diện, sự đa nguyên hóa của phương thức thu mua và phương thức thanh toán sẽ đẩy nhanh tốc độ công ty IPO tham gia vào thị trường sáp nhập.

Các kiểu quy phạm hóa tất yếu sẽ dẫn đến giá thành tăng cao. Theo đà chế độ thị trường và quản lý từng bước hướng đến quy phạm hóa, sự đầu tư của công ty IPO dù đang trong quá trình sản xuất hay giao dịch đều sẽ gia tăng, tất nhiên giá thành cũng sẽ tăng.

---

[1] Altruism: Lòng vị tha, sự quan tâm tới phúc lợi của người khác. Người Trung Quốc gọi là Lợi tha chủ nghĩa (利他主义).

[2] **PDA** (tiếng Anh: Personal Digital Assistant) là các thiết bị cầm tay vốn được thiết kế như một cuốn sổ tay cá nhân và ngày càng tích hợp thêm nhiều chức năng. Một PDA cơ bản thường có đồng hồ, sổ lịch, sổ địa chỉ, danh sách việc cần làm, sổ ghi nhớ, và máy tính bỏ túi.

[3] Trong tiếng Tạng, Mêdog Zong có nghĩa là đóa hoa, tên một huyện ở vùng tự trị Tây Tạng, một địa chỉ du lịch tại Trung Quốc.

[4] Trống đánh xuôi kèn thổi ngược, nghĩ một đường làm một nẻo, nói một đằng làm một nẻo.

[5] Above-the-line (ATL) là "hệ thống tiếp thị trên ngạch" là nhóm các giải pháp tiếp thị nhắm tới người tiêu dùng

(the consumer), tạo ra Lực Kéo (the Pull); Below-the-line (BTL) là "tiếp thị dưới ngạch" là nhóm các giải pháp tiếp thị nhắm đến người bán (the trade) và kết quả tạo ra Lực Đẩy (the Push). Sự kết hợp hài hòa giữa above-the-line và below-the-line là tổng hòa của một chiến lược marketing hiệu quả. Khái niệm above-the-line và below-the-line chỉ xuất hiện trong các mô hình quản trị thương hiệu theo lý thuyết Brand Marketing.

[6] Catfish Effect: Người Na-uy thích ăn cá Sa-đin, nhất là cá còn sống, nên khi đi biển sau khi bắt được loại cá này nếu giữ cho chúng còn sống thì giá bán sẽ cao hơn. Nhưng sức sống của loài cá này yếu ớt, lại không ưa hoạt động, hơn nữa đường về cảng lại xa nên đa phần đều chết giữa đường, cho dù còn sống cũng lừ đừ hấp hối. Thế mà có một ngư dân lại luôn giữ cho cá sống về đến cảng, hơn nữa còn rất khỏe mạnh, ông không truyền bí quyết này cho ai. Mãi đến khi ông chết, mọi người mới mở hầm cá trên tàu của ông ra mới phát hiện, thì ra bí quyết chỉ là thêm vào hầm một con cá ngát. Loài cá này có thức ăn chính là các loài cá nhỏ, nên sau khi được bỏ vào hầm, do môi trường lạ lẫm, sẽ bơi quẫy khắp hầm, còn cá Sa-đin phát hiện thấy loài cá lạ này ở chung với mình sẽ thấy căng thẳng, không ngừng bơi lội để tránh né, nhờ đó chúng sống lâu hơn và khỏe hơn. Sau này người ta gọi hiện tượng này là "hiệu ứng cá ngát" (Catfish Effect hay Weever Effect) với nghĩa là thông qua "sự tham gia giữa chừng" của một cá thể để tạo nên sức cạnh tranh trong quần thể.

[7] KPI (key performance indicator) là một phương pháp phản ánh mức độ hiệu quả đạt được của một tổ chức khi thực hiện hoạt động cụ thể. KPI là một trong những dạng chỉ số thành công quan trọng (critical success factor

(CSF)— hoạt động quan trọng thiết yếu để đạt được mục tiêu chiến lược.

[8] Nhân rộng: được hiểu là không chỉ khả thi khi thí điểm ở phạm vi hẹp, mà còn khả thi khi áp dụng vào môi trường rộng lớn hơn: cũng như có nhiều thí nghiệm trong phòng thí nghiệm thì khả thi, nhưng ra môi trường bên ngoài thì không thể thực hiện được.

[9] M&A được viết tắt bởi hai từ tiếng Anh là Mergers (sáp nhập) và Acquisitions (mua lại). M&A là hoạt động giành quyền kiểm soát doanh nghiệp, bộ phận doanh nghiệp (gọi chung là doanh nghiệp) thông qua việc sở hữu một phần hoặc toàn bộ doanh nghiệp đó.

[10] Độc hoàn có nghĩa là thuốc độc.

[11] Ở đây ý chỉ là tô son điểm phấn thêm khiến bản cáo minh bạch tình hình tài chính và kinh doanh của công ty tốt hơn so với thực tế.

[M1]Sau khi đọc xg thấy từ TƯ BẢN không hợp với nội dung này lắm, đề nghị chuyển thành CUNG CẤP VỐN

[M2]Cây kiếm Ỷ thiên, ý nói về 1 vũ khí nhất thiết phải có, trong hoàn cnahr này là tiền

Dự án 1.000.000 ebook cho thiết bị di động

Phát hành ebook: http://www.taisachhay.com

Tạo ebook: Tô Hải Triều

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản